COMUNICAREA CU OAMENII DIFICILI

Roberta Cava

69

ISBN 978-606-588-293^5

Pentru a comanda online sau pentru lista completă a titlurilor publicate la Curtea Veche viziteii/â www.curteaveche ro

ROBERTA CAVA lucrează în domeniul resurselor umane încă din 1974. Deține companii de training în SUA, Canada și Australia și ține seminare cu tematici diferite peste tot în lume. Cel mai popular dintre acestea are la bază chiar cartea *Comunicarea cu oamenii dificili* și a însumat peste 70 000 de participanți. Iar cartea a fost tradusă în 16 limbi și este un bestseller internațional încă din 1990. Roberta Cava a semnat, ca autoare, 20 de titluri.

ROBERTA CAVA

COMUNICAREA CU OAMENII DIFICILI

Cum să ne purtăm cu clienții răuvoitori, șefii autoritari și colegii nesuferiți

Ediția a **III**-a

Traducere din limba engleză de
ANDREEA ROSEMARIE LUTIC

Curtea veche

BUCUREȘTI, 2012

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

CAVA, ROBERTA

Comunicarea cu oamenii dificili: cum să ne purtăm cu clienții răuvoitori, șefii autoritari și colegii nesuferiți / Roberta Cava; trad.: Andreea Rosemarie Lutic. - Ed. a 3-a. - București: Curtea Veche Publishing, 2012

ISBN 978-606-588-293-5

I. Lutic, Andreea Rosemarie (trad.)

316.28

Design interior & copertă: GRIFFON AND SWANS PRODUCTIONS
www.griffon.ro

ROBERTA CAVA
Dealing with difficult people
How to deal with nasty customers, demanding bosses, and annoying co-workers

Copyright © 2007 by Roberta Cava
AII rights reserved.

© Curtea Veche Publishing, 2007, 2012
pentru prezenta versiune în limba română

ISBN 978-606-588-293-5

Dedic această carte acelor participanți la seminarii care au avut de-a face cu oameni dificili și care și-au împărtășit ideile, astfel încât să poată beneficia și alții de experiența lor.

MULȚUMIRI

Le sunt recunoscătoare miilor de participanți la seminariile mele, care mi-au dat idei valoroase despre cum să ne purtăm cu persoanele dificile.

Mulțumiri speciale societății Alberta Government Telephones, care mi-a permis să citez direct din broșurile sale, și redactorului meu, Margaret Allen.

îi mulțumesc mamei mele, Mabel Hastie, care m-a învățat să fiu răbdătoare și perseverentă, și fiicei mele, Michele, care a acceptat numeroasele ore de singurătate cauzate de scrierea acestei cărți.

INTRODUCERE

Aveţi de-a face cu oameni furioşi, grosolani, nerăbdători, sensibili, insistenţi sau agresivi? Ajungeţi acasă stresat fiindcă toată ziua a trebuit să faceţi faţă unor asemenea persoane? Dacă răspunsul este afirmativ, lectura acestei cărţi vă va ajuta să vă controlaţi starea de spirit, pentru a nu le permite celorlalţi să vă transmită sentimentele lor negative. Veţi învăţa cum să vă stăpâniţi mânia şi stresul şi cum să dobândiţi un ascendent psihologic, îmbunatăţindu-vă aptitudinile interpersonale.

Firmele (în special cele din sectorul serviciilor) devin tot mai conştiente de importanţa faptului de a avea angajaţi capabili să gestioneze diferite tipuri de relaţii cu diverse persoane şi situaţii dificile. Angajaţii cu aptitudini în acest sens sunt foarte căutaţi.

Oamenii dificili sunt cei care încearcă:

- să ne facă să ne pierdem cumpătul;
- să ne oblige să facem lucruri pe care nu vrem să le facem;
- să rie împiedice să facem ceea ce vrem sau avem nevoie să facem;

- să folosească forța, manipularea sau alte metode necinstite pentru a obține ceea ce vor;
- să ne facă să ne simțim vinovați dacă nu ne conformăm dorințelor lor;
- să ne facă să ne simțim neliniștiți, supărați, frustrați, furioși, deprimați, geloși, inferiori sau înfrânți;
- să ne determine să facem anumite lucruri în locul lor.

Cunoașterea unor tehnici eficiente de abordare a persoanelor și a situațiilor dificile vă poate spori încrederea în sine, vă poate îmbunătăți competența în muncă, poate reduce stresul și anxietatea și vă poate crește entuziasmul pentru ceea ce faceți.

Făcând față cu succes situațiilor dificile, veți trăi un sentiment de satisfacție. Șeful, colegii și personalul dvs. vor avea încredere și se vor bizui pe dvs., vă vor admira, se vor gândi de două ori înainte de a vă da la o parte și vor încerca să vă facă pe plac.

De unde știu că tehnicile schițate în această carte *funcționează?* Deoarece peste 50 000 de persoane din lumea întreagă au participat la seminarul meu și mi-au transmis experiențele lor. Mulți dintre ei și-au făcut timp să-mi scrie despre felul în care s-au descurcat în situații deosebit de dificile. Experiențele lor sunt cuprinse în cartea de față. Personal apreciez toate tehnicile descrise aici și le folosesc în mod regulat. Ca urmare, nu numai că mă descurc mai bine în situațiile dificile, dar pot să-mi controlez reacțiile atunci când dau de greu. Și dvs. puteți să faceți asta!

Să înțelegem comportamentul uman și efectele lui

întrebare: Ce este o persoană dificilă? *Răspuns:* O persoană dificilă este aceea care prin comportamentul său provoacă dificultăți — dvs. și celorlalți. A avea de-a face cu oameni dificili înseamnă a avea de-a face cu un *comportament* dificil. Acțiunile si comportamentul tău pot influența comportamentul dificil al altei persoane?

Această carte vorbește despre interacțiunea dintre dvs. și ceilalți. Interacțiunea este o stradă cu două sensuri. Dvs. reacționați față de o persoană, iar persoana respectivă reacționează față de dvs. Poate că nu suntem în măsură să controlăm direct comportamentul celorlalți, dar dacă învățăm să ne controlăm propriul comportament și să dezvoltăm tehnici de comunicare eficiente, îi putem influența pe ceilalți într-o manieră pozitivă. Putem transforma comportamentul lor dificil (și pe al nostru) într-un comportament civilizat și constructiv. Lucru care în mod cert ne aduce tuturor satisfacție.

A învăța să comunici cu oamenii dificili înseamnă a învăța să abordezi partea care *îți* revine dintr-o tranzacție cu două sensuri. Astfel, celălalt are șansa să colaboreze cu dvs. la rezolvarea a ceea ce-l determină să se poarte astfel.

Atunci când întâlnesc o persoană dificilă, mulți dintre noi reacționează în moduri care nu fac decât să înrăutățească problema — de exemplu, ripostează cu o remarcă tăioasă, adoptă o atitudine defensivă în loc să abordeze problema reală ori tratează izbucnirea de furie a celuilalt ca pe un afront personal. Aceste reacții firești, dar ineficiente, reduc șansa de a transforma o întâlnire negativă într-una constructivă.

De exemplu, atunci când aveți de-a face cu oameni iritabili, grosolani, furioși sau nerăbdători, în general nu este o idee bună să le ripostați. Acest lucru e valabil mai ales dacă ocupați o funcție de relații publice în cadrul companiei și intrați în contact cu oameni dificili, la telefon sau personal. Vă puteți controla reacțiile neproductive refuzând mental să acceptați toate chestiunile negative cu care vă copleșesc.

Să presupunem că un client începe să zbiere la dvs., gata să vă facă praf în legătură cu un lucru pentru care n-aveți nicio vină. Care ar fi reacția dvs. firească?

1. Vă apărați pe dvs. înșivă sau firma pentru care lucrați.

Cei mai mulți dintre noi răspund tocmai în acest fel. Clientul v-a atacat verbal, fapt care v-a declanșat mecanismul de apărare. Este un răspuns instinctiv, la fel de natural ca și respirația. Credeți că rezolvați ceva dacă adoptați o atitudine defensivă? Puțin probabil. Va fi clientul mulțumit de răspuns? Slabe speranțe. E posibil ca totul să se transforme într-un concurs de urlete, care nu va aduce niciun sentiment pozitiv pentru părțile implicate. Este o situație în care ambii parteneri de discuție au numai de pierdut.

2. Comportamentul clientului vă înfurie, dar strângeți din dinți și vă concentrați asupra soluției.

Chiar dacă nu o arătați, simțiți că fierbeți pe dinăuntru. Dacă îl lăsați pe celălalt să își verse furia pe dvs., mai târziu va trebui s-o dați afară. Pentru a scăpa de furia absorbită, unii dintre noi strigă la următoarea persoană pe care o întâlnesc, conduc mașina ca niște nebuni în drum spre casă sau își bat câinele. Rețineți, dvs. alegeți dacă acceptați sau nu furia celuilalt. Dacă o acceptați, înseamnă că v-ați lăsat controlat de situație.

Aceasta este o reacție negativă — în cazul de față, pentru dvs. Opriți-vă și întrebați-vă: „Pe cine e nervos clientul — pe mine sau pe situație?" In majoritatea cazurilor, este vorba de situație. Dar, cum s-a întâmplat să fiți de față, ați devenit ținta frustrării și a furiei clientului.

3. înainte de a răspunde, vă acordați un scurt răgaz pentru a înțelege că pe client îl deranjează situația, și nu dvs. Prin urmare, nu e nevoie să vă apărați.

Această ultimă reacție e și cea mai bună. Ea vă permite să opriți din start mecanismul defensiv. A proceda în felul acesta este mai ușor decât credeți. E nevoie de exercițiu, dar dacă vă puneți în gând să o faceți, veți reuși! De îndată ce începeți să fiți tensionat și simțiți nevoia să vă apărați, opriți-vă și analizați situația. Clientul este supărat pe firmă sau pe situație — nu pe dvs. N-are absolut niciun sens să vă apărați. Mai bine gândiți-vă la modul în care puteți rezolva problema clientului. El va fi fericit și dvs. la fel — va rezulta, așadar, o situație de tipul câștig-câștig.

Concentrându-vă asupra problemei clientului, nu asupra propriilor sentimente, rezolvați situația în modul corect.

Iată câteva metode de a proceda astfel:

- Luaţi notiţe când celălalt vorbeşte.
- Parafrazaţi-l în tot ce spune, pentru a vă asigura că aţi înţeles problema. Aceasta dovedeşte că aţi fost atent la tot.
- Puneţi întrebări.

Soluţia nu este să pasaţi problema în curtea vecinului, să vă declinaţi orice răspundere sau să vă apăraţi compania. Clientului puţin îi pasă dacă dvs. sunteţi cel ce a greşit sau altcineva; el nu vrea decât să i se rezolve problema. Dacă nu intraţi în defensivă, veţi reuşi să vă păstraţi calmul. De obicei, după ce rezolvaţi problema, clientul vă va spune: „îmi cer scuze că am urlat la dvs.!"

Sunteţi controlat de stările dvs. de spirit?

Aveţi schimbări bruşte de dispoziţie, care vă afectează întreaga zi? Vi se întâmplă ca într-o zi să simţiţi că plutiţi şi a doua zi să fiţi la pământ — sau ca dispoziţia să vi se schimbe radical de la o oră la alta? De multe ori, starea noastră de spirit depinde de ceea ce se întâmplă în jur. Cineva se răsteşte la dvs. sau vă încredinţează o sarcină copleşitoare. Vă gândiţi: „O, Doamne, dă-mi putere!" Acestea sunt micile neplăceri care vă pot strica întreaga zi; însă dacă le abordaţi într-o manieră constructivă, veţi avea numai de câştigat.

înainte de a-i aborda eficient pe oamenii dificili, este foarte important să lucraţi cu dvs. înşivă. Amintiţi-vă care a fost ultima situaţie dificilă în care lucrurile v-au scăpat de sub control. Ce s-a întâmplat cu stima dvs. de sine? Majoritatea oamenilor descoperă că după acest gen de confruntări nivelul stimei lor de sine scade dra-

matic; prin urmare, stăpânirea de sine în situații dificile este esențială pentru o bună sănătate mentală.

Prin conștientizarea propriilor reacții fizice, adică a ceea ce se întâmplă cu corpul dvs., puteți identifica aceste situații. Ori de câte ori ne confruntăm cu situații dificile, se declanșează sindromul „luptă sau fugi". Simptomele fizice ale acestui sindrom sunt următoarele: mușchi tensionați, dinți încleștați, stare de tensiune în maxilar, puls rapid, bătăi de inimă puternice, transpirație abundentă, respirație întretăiată, creșterea tensiunii arteriale, piele umedă și rece, mâini și picioare reci și/sau respirație rapidă. Ori de câte ori observați că aveți aceste reacții, opriți-vă și întrebați-vă: „Oare reacționez corect sau am o reacție exagerată în raport cu situația dată?" Veți descoperi că în opt situații din zece ați avut o reacție exagerată — adică i-ați permis celuilalt să controleze situația.

De foarte multe ori, le permitem celorlalți să ne controleze sentimentele. Le permitem să ne facă nefericiți sau fericiți. Putem încerca să schimbăm comportamentul celorlalți, dar nu putem să reușim de fiecare dată. Însă ne putem controla propriile reacții la comportamentul lor. Viața mea s-a schimbat atunci când am înțeles că pot alege cum să reacționez în situații dificile. Am descoperit că puteam fie să accept sentimentele negative transmise mie de ceilalți, fie să le refuz. Când am deprins această tehnică banală, am realizat că îmi puteam controla mult mai bine stările de spirit. S-a terminat cu schimbările bruște de dispoziție din trecut. Nu ceilalți aveau să mă facă fericită sau nefericită, ci eu însămi. Și dvs. vă puteți controla în acest fel. Evident, sunt și excepții, dar există multe stări de spirit și reacții pe care le puteți controla. Atunci când controlați micile probleme, sunteți mai bine pregătit pentru a le aborda pe cele mari.

Imaginați-vă scena următoare: conduceți către serviciu și sunteți bine dispus. Dintr-odată, în fața dvs. țâșnește o mașină, gata-gata să provoace o coliziune. Apăsați puternic pe frâne (și toate lucrurile de pe scaunul din față își iau zborul), sperând că nu se va întâmpla nimic. Mașina voastră se oprește la doar câțiva centimetri de cealaltă; vă aplecați să culegeți lucrurile împrăștiate, apoi vă uitați după mașina care v-a tăiat calea. A și dispărut.

Care este prima dvs. reacție: începeți să tunați și să fulgerați împotriva șoferilor nepricepuți? Cât timp durează supărarea pe șoferul din acel automobil? Și la ce vă servește? Am văzut oameni care la câteva ore după incident încă erau furioși și-și povesteau experiența oricui era dispus să-i asculte.

Atunci când mașina aceea v-a tăiat drumul, aveați două opțiuni. Puteați să rămâneți supărat sau puteați să recunoașteți că v-ați aflat într-o situație gravă, pe care ați rezolvat-o cu succes, continuându-vă cu calm drumul către serviciu.

Dacă *alegeți* să rămâneți supărat, nu puteți da vina pentru asta pe șoferul celuilalt automobil. Decizia legată de ceea ce faceți ca urmare a unei întâmplări negative este a dvs., nu a celuilalt. Dacă îi permiteți altcuiva să vă supere, faceți o alegere greșită.

Cum reacționați atunci când un coleg sau un prieten apropiat spune ceva ce vă rănește sentimentele? Vă retrageți în sine și rumegați situația timp de două săptămâni, fără să faceți nimic? Probabil că gheața dintre voi se va sparge doar atunci când prietenul vă observă reacția și spune: „Ce s-a întâmplat? Ești atât de tăcut!" S-ar putea ca dvs. să răspundeți sincer sau să mințiți în legătură cu comentariul care v-a lezat sentimentele —

sau nu. în loc să petreceți atâta timp în nefericire, mai bine învățați:

1. Să identificați numaidecât ceea ce v-a provocat disconfortul.
2. Să vorbiți imediat cu persoana care v-a supărat. Depinzând de personalitatea dvs, puteți spune ceva de genul: „Comentariul acesta a fost o lovitură sub centură. Poți să-mi spui de ce l-ai făcut?" Sau: „Comentariul tău m-a jignit — chiar asta ai vrut să spui?"

Sau să presupunem că vi se întâmplă următorul lucru. Cineva s-a purtat într-un mod absolut îngrozitor, iar dvs. aveți de gând să-i plătiți cu aceeași monedă, indiferent cât timp v-ar lua. Știți despre ce e vorba — *răzbunare*. Ne simțim bine atunci când ne luăm revanșa, dar dacă nu puteți face asta într-un interval de timp rezonabil, lăsați-o baltă. Analizând situația, veți înțelege că atâta vreme cât planificați o răzbunare, celălalt vă controlează viața. în acest timp, nu vă puteți ocupa de propria viață și nu puteți face lucruri constructive. Am cunoscut oameni care la zece ani după divorț încă își mai plănuiau răzbunarea. Ce risipă de energie! De asemenea, mi-am dat seama că dacă pur și simplu renunțați la răzbunare și urmăriți normal mersul lucrurilor, veți descoperi că întotdeauna „culegem ceea ce am semănat" — persoana cealaltă își va primi răsplata pentru fapta sa, fără ca dvs. să pierdeți atâta energie prețioasă.

Vă petreceți vremea cu văicăreli de genul „Dacă aș fi putut să..." sau „Ar fi trebuit să..."? Ce pierdere de timp! Concentrați-vă asupra prezentului și a viitorului — nu asupra trecutului.

Trăim într-o societate condusă de vinovăție. Oamenilor le face mare plăcere să-i arate pe ceilalți cu degetul. Filozofia mea este următoarea: dacă ai făcut tot ceea ce ți-a stat în putință, nu poți aștepta mai mult de la tine însuți. Dacă n-ai reușit să faci ceva, nu înseamnă că ai dat greș, ci că ai învățat ceva.

Vă simțiți vinovat atunci când faceți o greșeală? Ați făcut tot ceea ce ați putut? în acest caz, cea mai bună metodă de a vă repara propriile greșeli (mai ales dacă altcineva vi le arată) este să spuneți: „Ai dreptate — am făcut o greșeală. Nu se va mai întâmpla." Prin urmare, nu vă simțiți vinovat în cazul în care ați greșit; mai bine învățați din acea greșeală și vă asigurați că nu o veți repeta.

Iată un alt exemplu. Ați muncit foarte mult ca să vă achitați de o sarcină și sunteți foarte mândru de realizare. Așteptați și tot așteptați un semn de apreciere din partea șefilor. Există șanse să-l primiți? în general, nu. Există mult mai multe șanse să auziți că n-ați rezolvat cum trebuie un mic detaliu.

în plus, sunteți criticul cel mai acerb al propriei persoane, în fiecare dintre noi există un spiriduș care veșnic ne critică, spunând: „Iar ai dat-o în bară! Chiar nu ești în stare să faci nimic ca lumea?"

învățați să nu vă mai criticați și să vă apreciați pozitiv. Dacă ați făcut treabă bună, trebuie să vă autoapreciați, spunându-vă: „Sunt foarte mândru de felul în care am rezolvat treaba asta." Nu contați pe alții. Dacă vă vor lăuda, aceasta va fi doar glazura de pe prăjitură — dar cred că nu aveți nevoie de ea întotdeauna. Prea multe laude strică. Persoana căreia trebuie să-i faceți plăcere sunteți dvs. înșivă. Nu vă comparați niciodată cu altcineva. Mulțumiți-vă să vă îmbunătățiți propriul record de realizări.

Data viitoare când vi se va întâmpla aşa ceva, nu acceptaţi sentimentele negative pe care vi le produce. Blocarea acestor sentimente solicită un efort important din partea dvs. Exersaţi până când veţi reacţiona în mod automat în felul în care vă doriţi. S-ar putea ca, din când în când, să reveniţi la vechiul mod defensiv de a reacţiona, dar perseveraţi. Astfel veţi reuşi să vă păstraţi cumpătul în situaţii dificile.

Ori de câte ori aveţi un sentiment negativ puternic, încercaţi să vă daţi seama dacă acesta are sau nu vreo bază reală.

Suntem bombardaţi cu situaţii negative în fiecare zi. Examinaţi lista următoare şi vedeţi dacă există vreun sentiment pe care NU l-aţi trăit în ultima lună:

Sentimente negative

furie	rănire	vinovăţie	anxietate
deprimare	frustrare	a fi ignorat	dezamăgire
ruşine	gelozie	inferioritate	nesiguranţă
jenă	intimidare	a fi respins	nervozitate
suferinţă	îngrijorare	tulburare	umilinţă
nemulţumire	limitare	prostie	tristeţe
disconfort	suspiciune	enervare	stinghereală
tensiune	supărare	a fi emotiv	îngrijorare
agitaţie	remuşcări	a fi ofensat	stânjeneală

E oare de mirare că atâţia oameni ajung să gândească negativ? Observaţi-vă reacţiile fizice (pe care probabil le veţi încerca atunci când întâlniţi oameni care încearcă să vă inducă un sentiment menţionat în lista de mai sus) şi întrebaţi-vă dacă reacţia dvs. nu este cumva exagerată. Dacă ajungeţi la concluzia că sentimentul dvs. nu are o bază reală, înseamnă că aţi avut o

reacție exagerată. Reacția poate dura minute bune după producerea incidentului negativ. Așadar, dezamorsați reacția negativă. Dacă mintea dvs. continuă să dea târcoale incidentelor neplăcute, amintiți-vă că astfel îi permiteți altcuiva să vă controleze viața; ar fi bine să nu mai faceți asta!

întrebați-vă dacă reacția dvs. este exagerată sau este pe măsura situației. Această evaluare vă va permite să rămâneți stăpân pe sentimentele dvs. și, ca urmare, pe situație.

Abordarea pozitivă

Sunt convinsă că ați avut zile în care totul v-a mers de-a-ndoaselea. Ați fi vrut să vă întoarceți înapoi în pat și să vă culcați (deși era abia ora 10 dimineața). Deseori, modul în care reacționați în asemenea zile determină ceea ce va urma. Majoritatea oamenilor își spun: „Doamne, iar e una din zilele acelea!" Și se așteaptă ca tot restul zilei să le meargă la fel de prost — ceea ce, firește, chiar se întâmplă!

După ce, într-o zi, vi s-au întâmplat trei sau patru lucruri neplăcute, stați puțin de vorbă cu dvs. înșivă. în loc să vă spuneți: „Iar este una din zilele acelea", spuneți-vă: „Slavă Domnului, am trecut peste *asta."* în felul acesta, vă confirmați dvs. înșivă că în restul zilei o să vă meargă mai bine. Când aveți o zi proastă, încercați să adoptați o atitudine pozitivă și observați dacă nu cumva aceasta schimbă lucrurile.

Cum se descurcă oamenii cu sentimentele negative

Mulți oameni au convingerea (greșită) că emoțiile negative sunt întotdeauna periculoase și puternice. Ei consideră că, dacă își exprimă deschis acest gen de

sentimente, vor pierde dragostea cuiva sau vor trezi în ceilalți un sentiment de furie, de plictiseală sau de dezaprobare. De asemenea, ei nu acceptă că a-ți dori să fii plăcut de toată lumea tot timpul este un scop nerealist.

Pe de altă parte, alții au convingerea (de asemenea, greșită) că este „nesănătos" sau „necinstit" să încerci să controlezi modul în care îți exprimi sentimentele. Ei consideră că au dreptul să lase frâu liber emoțiilor după dorință, indiferent de împrejurări — sau de consecințe.

Pe scurt, majoritatea oamenilor cred că există doar două feluri în care pot proceda cu emoțiile lor negative: (a) să le reprime sau (b) să le exprime exact așa cum le simt — adică într-un mod negativ. De asemenea, cei mai mulți dintre noi sunt conștienți că ambele metode pot avea efecte distructive.

Crizele de nervi. Acestea sunt izbucniri de furie copilărești și necontrolate, ce pot fi declanșate de orice — un eveniment recent, nesemnificativ sau ceva ce s-a întâmplat cu multă vreme în urmă și pe care persoana respectivă l-a ținut „să se coacă" ani întregi. Oamenii predispuși la izbucniri temperamentale nu reacționează pe loc la micile necazuri din viața de zi cu zi, pentru ca mai apoi o remarcă întâmplătoare să declanșeze o adevărată erupție vulcanică, ce se revarsă asupra oricui se întâmplă să fie prin preajmă. Această izbucnire de furie are consecințe triste; persoana în cauză se simte îngrozitor, iar ceilalți se simt înstrăinați.

Atitudinea îmbufnată. Oamenii îmbufnați sunt gata să arate că sunt prost dispuși, dar refuză să explice motivul. „A tăcea cu încăpățânare" și „a te preface jignit" reprezintă două variante ale acestei atitudini.

Sarcasmul. Oamenii care recurg la sarcasm pentru a-și exprima emoțiile negative de obicei refuză să înfrunte direct cauza proastei lor dispoziții.

Raţiune versus ***emoţii: abordarea analitică***

Dacă apar emoţii negative, ele trebuie cumva să şi dispară. Am trecut în revistă câteva dintre metodele la care oamenii recurg în mod instinctiv. Majoritatea acestor reacţii instinctive şi/sau impulsive au consecinţe negative. Provocarea constă în a găsi metode de abordare constructivă a emoţiilor negative.

Viaţa noastră este ghidată de două forţe: raţiunea şi emoţiile. De multe ori, ele ne trag în direcţii opuse. Aceea care se dovedeşte mai puternică la un moment dat va determina felul în care ne înţelegem cu ceilalţi şi ne poate afecta nivelul realizărilor personale. Cu toţii ştim că e uşor să reacţionezi în virtutea emoţiilor mai degrabă decât a raţiunii, dar răspunsul raţional ne ajută să abordăm situaţiile dificile într-un mod constructiv.

Dacă nu vă stă în fire să vă comportaţi raţional în condiţii de stres, nu vă lăsaţi descurajat. Vă puteţi dezvolta capacitatea de a vă folosi raţiunea pentru a rezolva conflictele şi problemele. Primul pas este să înţelegeţi care este natura problemei. Puteţi face aceasta analizând situaţia, propriile sentimente şi propriul comportament. înarmat cu cunoştinţele oferite de această analiză, puteţi învăţa să vă controlaţi reacţiile, în loc să vă lăsaţi controlat de ele.

Iată două exemple care arată de ce este utilă abordarea analitică.

1. Să presupunem că vă simţiţi deprimat din simplul motiv că este luni dimineaţa. Sunaţi la birou ca să spuneţi că sunteţi bolnav sau încercaţi să realizaţi ce anume nu merge? Analizându-vă reacţiile, vă

dați seama că, de obicei, sunteți binedispus vineri după-amiaza și prost dispus luni dimineața. Atunci s-ar putea să faceți parte din cei peste 80% angajați care lucrează într-un post nepotrivit. Veți fi deprimat în continuare sau veți face ceea ce este logic, gândrndu-vă serios să vă căutați un loc mai potrivit de muncă?

Când vă gândiți că majoritatea oamenilor petrec zece ore pe zi, cinci zile pe săptămână mergând la lucru și desfășurând o activitate la locul de muncă, este regretabil faptul că nu investim mai multă energie pentru a decide ce anume vrem să facem cu viața noastră. Dacă nu sunteți mulțumit de locul de muncă sau de ocupația dvs. și vă hotărâți să căutați ceva care să vă placă mai mult, puteți începe prin a contacta un centru de plasare a forței de muncă (le găsiți în cărțile de telefon).

2. Să presupunem că vă grăbiți să terminați o treabă până la ora 2 după-amiază, iar șefa dvs. vă mai dă încă ceva de făcut până la aceeași oră. Cum aceasta se întâmplă deseori, vă dați seama că tot timpul aveți probleme cu îndeplinirea sarcinilor la timp. Această situație vă face să vă simțiți prost. Dar nici nu vreți să refuzați sarcina ca să nu o supărați pe șefă. Cum procedați? încercați să nu o refuzați, iar la ora 2 vă simțiți obligat să spuneți: „îmi pare rău, n-am terminat încă"? Sau spuneți: „N-o să am timp să termin până la 2 și ceea ce am deja de făcut, și raportul lui Jones. Ce să termin mai întâi?"

în primul caz, șefa se va supăra oricum pe dvs., pentru că n-ați spus nimic și, ca urmare, ea n-a putut aranja

cu altcineva să termine raportul. Apoi dvs. vă plângeţi: „Mă simt tot timpul stresat la serviciu."

In al doilea caz, analizând situaţia, v-aţi dat seama că este responsabilitatea şefului să vă ajute să vă stabiliţi priorităţile. Pentru a o ajuta să îndeplinească sarcina în mod eficient, asiguraţi-vă că ştiţi foarte bine ce anume aveţi de făcut. Poate aţi urmat un curs de gestionare a timpului, care vă ajută să vă stabiliţi priorităţile. Alcătuiţi liste cu „lucrurile care trebuie rezolvate" ca să ştiţi exact cât puteţi face într-o zi şi aveţi grijă ca şeful să fie la curent cu îndatoririle dvs.

Analiza stresului

Stresul este însoţit de anumite simptome fizice şi comportamentale. în afară de semnele enumerate mai sus, putem enumera următoarele: sensibilitate sporită la zgomote, „avalanşe de gânduri", lipsă de răbdare, stare de agitaţie, accese bruşte de furie, crize de râs sau de plâns.

în unele cazuri, depresia şi apatia pot constitui reacţii la stres.

Nu toate tipurile de stres sunt negative. Simptomele emoţionale şi fizice asociate cu stresul se pot manifesta şi ca reacţie la evenimente plăcute sau incitante — de exemplu, promovarea la locul de muncă sau îndrăgostirea. Nu stresul în sine este problema, ci stresul negativ care produce epuizare.

De exemplu, majoritatea oamenilor presupun că „indivizii obsedaţi de muncă" sunt nefericiţi, dar acest lucru nu este întotdeauna adevărat. Aceste persoane se pot împărţi în două categorii fundamentale. Există cei

care-și iubesc profesia și muncesc din greu pentru că asta le face plăcere. Ei sunt supuși stresului, dar nu se simt epuizați aproape niciodată.

Indivizii din cealaltă categorie nu sunt motivați de entuziasm, ci de lucruri precum:

- sentimentul că sunt în concurență cu alții;
- presiuni legate de slujbă;
- probleme cu bugetul;
- probleme familiale sau relaționale;
- probleme financiare.

Ei sunt afectați de un stres negativ și suferă din cauza aceasta. Cunoaștem cu toții asemenea oameni, care:

- lucrează tot timpul, de multe ori își iau cu ei de lucru acasă, seara și în weekend — dar sunt supărați din cauza asta;
- suferă de tulburări nervoase;
- nu mănâncă bine și nu fac corect exerciții fizice;
- nu-și iau niciodată liber când sunt bolnavi (ei sunt cei care dau răceala la toți ceilalți, fiindcă vin la birou atunci când n-ar trebui);
- rareori petrec timp cu familia;
- nu știu cum să se relaxeze, să se distreze sau pur și simplu să nu facă nimic. (De multe ori, recurg la sporturi competitive ca mijloc de „relaxare".)

Dacă bănuiți că faceți parte din această categorie a „obsedaților de muncă", următorul chestionar vă poate ajuta să evaluați mai bine dacă profesia dvs. este o sursă de stres pozitiv sau negativ.

SUNTEȚI OBSEDAT DE MUNCĂ?

Secțiunea **A**

	Da	Nu
1. Sunteți întotdeauna punctual la întâlniri?		
2. Vă simțiți mai bine atunci când faceți ceva decât atunci când stați degeaba?		
3. Vă organizați cu atenție hobby-urile?		
4. Când vă implicați în activități recreative, faceți aceasta împreună cu colegii de serviciu?		
5. Chiar și atunci când sunteți presat, aveți grijă să vă asigurați că sunteți în posesia tuturor datelor necesare înainte de a lua o decizie?		
6. Majoritatea prietenilor dvs. lucrează în același domeniu?		
7. Majoritatea lecturilor dvs. sunt legate de profesie?		
8. Stați să lucrați până târziu mai des decât colegii dvs.?		
9. Când serviți o cafea sau un cocktail la o petrecere, discutați despre chestiuni profesionale?		
10. In visele dvs. apar mai des conflicte legate de muncă decât de familie?		
11. Atunci când vă recreați depuneți la fel de mult efort ca și când munciți?		
12. Sunteți cuprins de neliniște în vacanțe?		
13. Soțul sau soția și prietenii vă consideră o persoană cu care te poți înțelege ușor?		

Dacă ați răspuns afirmativ la primele 12 întrebări și negativ la întrebarea numărul 13, înseamnă că sunteți

obsedat de muncă; dar rețineți că acesta nu e un lucru rău atâta vreme cât nu vă stresează prea tare. Pentru a descoperi dacă „patima" dvs. este o sursă de stres negativ, răspundeți la întrebările din secțiunea B.

Secțiunea B

	Da	Nu
14. Comunicați mai bine cu colegii decât cu soțul/soția (ori prietenul/prietena cel/cea mai bun(ă))?'		
15. Vă relaxați mai bine sâmbăta decât duminica după-amiază?		
16. Lucrați în pat când sunteți bolnav și stați acasă?		
17. De obicei, vă supără foarte tare când ceilalți vă fac să așteptați?		
18. Vă treziți noaptea îngrijorat din cauza unor probleme profesionale sau familiale?		
19. în practicarea unor sporturi de competiție, vi se întâmplă să vedeți pe minge chipul șefului dvs.?		
20. Vi se întâmplă să considerați munca o metodă de a evita întreținerea unor relații apropiate?		
21. Aveți obiceiul să planificați dinainte fiecare etapă a unei excursii și vă simțiți prost dacă planurile dvs. se duc de râpă?		
22. Vă place să faceți conversație despre banalități la o petrecere sau la o recepție?		

Dacă ați răspuns afirmativ la întrebările 14-21 și negativ la întrebarea 22, probabil că orele îndelungate de muncă nu vă oferă nicio bucurie.

în cazul unui stres îndelungat, rezultatul aproape inevitabil este epuizarea. Pentru a vedea dacă daţi semne de epuizare, puneţi-vă următoarele întrebări:

- Mă simt aproape tot timpul fără chef sau deprimat?
- Mă simt aproape tot timpul obosit?
- Nu mănânc şi nu mă odihnesc bine?
- Simt că în condiţiile date nu e nicio speranţă de mai bine?
- Mă plâng tot timpul?
- Mi se pare că nimănui nu-i pasă de mine?
- Mă simt aproape tot timpul supărat, frustrat sau furios?
- La serviciu, mă simt supus presiunii şi concurenţei?
- Orice fac nu e suficient?
- Mi-e teamă că pot ceda în orice clipă?

Stresul se transformă în epuizare atunci când starea de tensiune durează multă vreme sau atunci când devine copleşitoare. Primul pas în rezolvarea problemei este să analizaţi toate sursele de stres din viaţa dvs., pentru a determina care dintre ele sunt pozitive şi care sunt negative; apoi trebuie să vedeţi ce puteţi face şi ce nu puteţi schimba. Pentru aceasta, parcurgeţi următorul exerciţiu, străduindu-vă să daţi răspunsuri cât mai exacte. Notaţi răspunsurile, nu parcurgeţi mental exerciţiul.

1. Pe o foaie de hârtie, scrieţi toate lucrurile care vă provoacă stres. (Lăsaţi spaţiu între ele.) încercaţi să identificaţi cel puţin cinci factori de stres.
2. Pe o scară de la 1 la 10 (10 fiind valoarea cea mai înaltă), determinaţi nivelul fiecărui factor de stres.

3. Determinați dacă factorul de stres este pozitiv (o nuntă, o promovare, nașterea unui copil, o slujbă nouă) sau negativ (o purtare grosolană, condusul prin oraș la orele de vârf).
4. Alături de fiecare factor de stres, notați sentimentele pe care vi le trezește situația stresantă respectivă (furie, frustrare, fericire, frică).
5. Identificați care latură din viața dvs. este cea mai afectată de fiecare dintre factorii de stres negativ (familială, socială, afaceri/profesie).
6. Apoi, pentru fiecare factor de stres, determinați dacă:
   a. stă în puterea dvs. să rezolvați problema. Notați cuvântul „da" lângă factorul respectiv; sau
   b. nu stă în puterea dvs. să schimbați situația. Este în afara controlului dvs. — nu puteți face nimic ca s-o schimbați. Notați cuvântul „nu" lângă factorul respectiv.

Tehnici de reducere a stresului negativ

Odată ce ați identificat sursele negative de stres din viața dvs. și ați determinat pe care dintre ele le puteți controla, sunteți pe cale să vă eliberați de tensiunile cele mai copleșitoare.

Trebuie să mai faceți încă doi pași pentru a continua analiza dvs:

7. Dacă NU aveți posibilitatea să faceți ceva în legătură cu o sursă de stres negativ, uitați de ea. Mental, aruncați problema la gunoi și nu mai pierdeți energie prețioasă gândindu-vă la ea.

8. Dacă **AVEȚI** posibilitatea să schimbați situația, gândiți-vă ce veți face în legătură cu aceasta. Alcătuiți un plan de acțiune.

Prin parcurgerea acestor pași, de fapt veți pune în aplicare Rugăciunea seninătății (scrisă de Reinhold Niebuhr):

„Doamne, dă-mi seninătatea să accept lucrurile pe care nu le pot schimba, curajul să schimb lucrurile pe care le pot schimba și înțelepciunea de a discerne între ele."

Unul dintre participanții la seminarul meu a identificat următoarea problemă referitoare la furia din trafic:

„Problema mea este traficul de la orele de vârf. Aproape în fiecare zi mă indispune să văd ce tâmpenii fac ceilalți șoferi." Acesta este probabil unul dintre lucrurile asupra cărora n-aveți niciun control. Dar vă puteți controla reacția față de el. Conduceți cu atenție. Amintiți-vă să nu vă enervați. Folosiți-vă energia în mod constructiv: ascultați postul de radio preferat sau puneți o casetă cu muzica favorită. O altă posibilitate este să plecați la drum mai devreme sau mai târziu, pentru a evita aglomerația.

Șase stiluri de comportament

Iată șase stiluri comportamentale fundamentale și comportamentele corespunzătoare:

COMPORTAMENT POZITIV

- Respect de sine — exprimarea nevoilor și apărarea drepturilor proprii
- Respect față de nevoile și drepturile celorlalți

COMPORTAMENT PASIV

- Lipsa respectului de sine
- Neexprimarea nevoilor și neafirmarea drepturilor

COMPORTAMENT AGRESIV

- Lipsă de respect față de nevoile și drepturile celorlalți

REZISTENȚĂ PASIVĂ

Acest comportament este adoptat de oamenii pasivi care încearcă să se impună prin comportamentul lor. Tot timpul bombăne și se plâng; îi manipulează pe ceilalți ca să-și atingă scopurile. Nu au învățat să spună deschis ceea ce vor.

Joey: Mami, poți să mă duci azi la școală cu mașina?

Mama lui își făcuse deja planuri pentru dimineață. Era o zi frumoasă, iar Joey, ca de obicei, pierdea vremea cu nimicuri și deja se făcuse târziu.

Mama: Joey, te-am dus de două ori săptămâna asta...

Joey: Mami, te rog...

Mama *{cu un suspin adânc):* Bine, haide!

Limbajul trupului și felul ei de a vorbi spun: „Uite ce sacrificii fac pentru tine. Dacă m-ai iubi mai mult, rn-ai respecta mai mult!"

AGRESIVITATE INDIRECTĂ

Acești oameni afișează un comportament situat între cel categoric și cel explicit agresiv. Folosesc metode subtile pentru a-și atinge scopurile, cum ar fi sabotajul, sarcasmul, tăcerea încăpățânată și bârfa. De exemplu:

Don: „Soția mea vrea să fac curat în pivniță săptămâna asta. Am să fac treaba, dar nu așa cum îi place

ei. în felul acesta, poate că altă dată n-o să mai aibă pretenţii de la mine." (Sabotaj)

Jane: „Văd că până la urmă te-ai hotărât să-ţi faci o coafură care-ţi vine bine." (Sarcasm)

După o ceartă, Uncia n-a mai vorbit patru zile cu soţul ei, BIII. N-au rezolvat problema, iar Bill a încercat de mai multe ori să-i vorbească — însă ea a refuzat. (Tăcere încăpăţânată)

Jill: „Ai auzit de soţul lui Carmen? L-a săltat poliţia fiindcă a condus beat ieri seară." (Bârfă)

COMPORTAMENT PASIV-AGRESIV

Oamenii care se comportă în acest fel au o reacţie patologică la autoritate sau faţă de cei care par să se afle într-o poziţie de autoritate. Au tendinţa să explodeze pe neaşteptate, debusolându-i pe ceilalţi, fiindcă purtarea lor iese din orice tipare. în mod normal, o persoană dă semne de frustrare înainte de a-şi pierde cumpătul — dar pe ei „îi apucă din senin", complet pe neaşteptate. Câştigă încrederea celorlalţi, apoi îi lovesc pe la spate. Asta îi face pe cei care au de-a face cu astfel de oameni să fie vigilenţi în relaţiile cu ei, însă pasiv-agresivii pot fi atât de fermecători, încât reuşesc să recâştige bunăvoinţa şi încrederea altora. Apoi repetă tiparul. în cazul acestora, trebuie să ne aşteptăm la orice şi să fim pe fază ca să anticipăm o nouă demonstraţie de comportament distructiv. în capitolul 2 veţi găsi mai multe detalii despre comportamentul lor.

Cum abordăm rezolvarea conflictelor

Am văzut că multe conflicte şi resentimente se nasc din faptul că oamenii au impresia fie că trebuie să se apere împotriva unui agresor, fie că au profitat fără să

vrea de o persoană mult prea pasivă. Capacitatea de a vă comporta pozitiv, nu agresiv sau pasiv, poate reduce semnificativ nivelul stresului și al conflictelor în viața dvs.; conflictele nu pot fi însă evitate în întregime.

Principalele metode de abordare a conflictelor sunt următoarele:

1. *Competiția.* O persoană sau un grup câștigă, celălalt pierde.
2. *Adaptarea.* O persoană refuză să-și afirme propriile dorințe și se declară de acord cu afirmațiile sau cu revendicările celuilalt.
3. *Compromisul/Colaborarea.* Fiecare parte recunoaște drepturile celeilalte. Fiecare poate fi nevoită să renunțe la unele lucruri, dar se înțelege faptul că soluția trebuie să ia în considerare nevoile și dorințele ambelor părți.

Ultima abordare nu dă naștere la sentimente de concurență. Dimpotrivă, între participanți există un sentiment de cooperare sau de camaraderie. Fiecare își folosește capacitățile și sunt recunoscute drepturile ambelor părți.

Metoda de a câștiga într-un conflict

Nimănui nu-i place să piardă atunci când este implicat într-un conflict. Iată câteva indicii privind felul în care puteți ieși învingător:

1. Cereți timp de gândire. Amândoi puteți să profitați de această ocazie.
2. Acordați atenție reacțiilor trupului dvs. S-a declanșat cumva sindromul „luptă sau fugi"?

Respirați adânc, astfel încât să sporiți aportul de oxigen către creier și să puteți analiza situația mai clar.

3. Nu vă răstiți la celălalt. S-ar putea să regretați o remarcă aruncată în grabă, ce poate avea consecințe de durată.
4. Ce anume vă doriți, dar nu obțineți? N-ar trebui oare să negociați mai mult — să lăsați puțin de la dvs. — astfel încât să câștigați amândoi?
5. Dacă celălalt și-a pierdut cumpătul, nu mai negociați până când nu își revine. întotdeauna în asemenea împrejurări, cea mai bună abordare este una tăcută.
6. Așteptați până când celălalt/cealaltă este dispus/dispusă să asculte versiunea dvs. Ascultați și dvs. cu atenție versiunea lui/ei.
7. Verificați dacă persoana cealaltă este conștientă de faptul că o ascultați. Folosiți în mod regulat parafrazarea pentru a-i confirma celuilalt că ați înțeles exact ceea ce a spus.
8. Celălalt/cealaltă pare să nu asculte ceea ce aveți de spus. Insistați să vă faceți ascultat. Spuneți: *„Eu am ascultat cu atenție ce-ai avut de spus. Pot conta pe tine să faci același lucru pentru mine?"*
9. întrebați: *„Ce vrei să fac?"* Asigurați-vă că știți ce anume vrea celălalt. Ascultați răspunsul și confirmați-l sau corectați-l.
10. Afirmați ceea ce vreți dvs., clar și răspicat. Fiți dispus să negociați.
11. Odată ce s-a ajuns la o înțelegere, rezumați totul și revedeți chestiunile semnificative, ca să fiți sigur că ați înțeles bine.

îngăduiți-vă să nu fiți de acord

Uneori, în conversațiile cu ceilalți, vă dați seama că aveți păreri total opuse privind tema de discuție (de exemplu, avorturile, regimul armelor, politica, religia, eutanasia). Niciunul dintre dvs. nu este dispus să cedeze și fiecare devine tot mai tensionat, pentru că fie dvs., fie partenerul de discuție nu sunteți capabili să priviți lucrurile dintr-o altă perspectivă.

Aceasta este o încercare grea, mai ales în cazul oamenilor care au mult respect și admirație unul pentru celălalt. Este important să admiteți că nu există doi oameni (indiferent cât ar fi de apropiați) care să aibă aceeași părere în absolut toate chestiunile. Faptul că prietenii dvs. au alte puncte de vedere nu înseamnă că sunt niște trădători (așa cum dvs. sau ei ar putea avea impresia).

Ori de câte ori vă aflați într-o situație de acest gen, spuneți: *„Ai dreptul la părerea ta și eu la a mea. Este evident că n-o să cădem la învoială niciodată în această privință, așa că hai să acceptăm pur și simplu că nu suntem de acord și să nu mai vorbim despre asta pe viitor."* Dacă partenerul de discuție insistă să continuați disputa, refuzați să mai participați. Dacă subiectul revine mai târziu în discuție, amintiți-i celuilalt că nu veți renunța la părerea dvs., așa că n-ar fi înțelept să vă ambalați din nou pe aceeași temă.

A fi constructiv

Firește, uneori este necesar să aduceți în discuție greșelile altora — cu alte cuvinte, să-i criticați. Critica poate fi *distructivă* — dacă îl faceți pe celălalt să se simtă prost — sau *constructivă* — atunci când îi oferiți anumite sugestii pentru a-și îmbunătăți acea latură. Când îi

criticaţi pe alţii, sugeraţi-le întotdeauna moduri de a-şi îmbunătăţi comportamentul. Nu îi numiţi: „prost", „tâmpit", „leneş", „bleg", „ignorant", „distant". Oamenii nu ştiu cum să-şi corecteze asemenea cusururi, iar folosirea unor termeni de acest gen nu face decât să suscite proteste din partea persoanei căreia îi este destinat comentariul.

Gândiţi-vă la ultima ceartă serioasă pe care aţi avut-o cu cineva. Aţi etichetat *persoana* sau aţi jucat cinstit şi aţi adus în discuţie *comportamentul* acesteia?

De exemplu, puteţi spune: „John, nu prea te-ai ostenit cu raportul, aşa-i? N-a fost de niciun folos şi a trebuit să-l refac." Asta înseamnă să discutaţi despre comportamentul lui şi să-i oferiţi informaţii specifice despre cum şi-l poate modifica.

într-o discuţie, dacă vă surprindeţi etichetând pe cineva, vă rog să vă cereţi scuze. Spuneţi: „îmi pare rău. Nu meriţi asta. Voiam să spun că..." Apoi puteţi aduce în discuţie comportamentul care v-a ofensat, folosind tehnica feedbackului.

Dacă, la rândul dvs., sunteţi etichetat de cineva, întrebaţi acea persoană care sunt motivele pentru care v-a aplicat acea etichetă. Amintiţi-vă că puteţi alege să acceptaţi sau nu critica sa.

Putem decide să nu le permitem oamenilor să ne rănească. E posibil ca un coleg să ne trădeze, să ne bârfească sau să ne facă să ne simţim vinovaţi. Nu e uşor să ierţi un asemenea comportament. Putem avea impresia că ne înjosim singuri dacă îi iertăm prea uşor pe ceilalţi. Putem avea impresia că ar trebui să aşteptăm din partea lor un gest care să restabilească relaţia. Putem fi tentaţi să zăbovim la nesfârşit cu mintea asupra jignirii pe care ne-au adus-o.

în multe cazuri, iertarea este singurul lucru capabil să repare și să vindece. Iertarea poate însemna chiar reînnoirea relației.

Poate că veți spune: „Ușor de zis! Colegul tău nu te vorbește pe la spate și nu răspândește despre tine zvonuri false!"

Iată cum puteți acționa pentru a reface relația. Nu vă mai prefaceți că nu s-a întâmplat nimic. Recunoașteți față de dvs. înșivă că sunteți supărat și examinați motivul. Apoi fiți sincer cu celălalt și spuneți-i deschis ce anume v-a ofensat. însă nu uitați că și celălalt este doar un om și că toți facem greșeli. Apoi luați decizia conștientă de a ierta și a uita. (Trebuie să o faceți cu sinceritate.) Odată ce ați iertat persoana în cauză, puteți merge mai departe.

Mulți oameni nu sunt de acord cu această abordare. Ei consideră că a-i ierta pe cei ce au greșit înseamnă a-i elibera fără a-i pedepsi — cu alte cuvinte, că aceștia scapă prea ușor. în realitate, ranchiuna creează o legătură între persoana ofensată și ofensator. Furia și ura consumă o energie care ar putea fi folosită în mod pozitiv pentru a reînnoda relația.

Am descoperit că, iertându-i pe ceilalți pentru răul pe care mi l-au făcut, pot să-mi văd mai departe de viața mea. Ironia este că, în cazul meu, toate aceste persoane au avut mai târziu probleme din cauza comportamentului lor nepotrivit. De exemplu, am avut odată un șef căruia îi era teamă că o să-i iau postul. Timp de mai multe luni, a făcut din viața mea un adevărat infern, ceea ce mi-a provocat foarte mult stres și probleme de sănătate. în cele din urmă, a trebuit să mă recunosc învinsă și să-mi caut de lucru în altă parte. Acum, individul respectiv trece dintr-o slujbă în alta —

fiecare mai proastă decât cea dinainte. Iar în urma lui rămâne un şir de foşti colegi care îl disprețuiesc.

Acceptați complimentele

Mulți dintre noi nu ştiu să accepte complimentele cu eleganță. Le primim cu neîncredere sau chiar nu le acceptăm, răspunzându-le cu comentarii de genul: „Oh, aş fi putut să fac asta şi mai bine" sau „Zdreanță asta?"

Dacă nu acceptați complimentul cu eleganță, ce-i spuneți de fapt persoanei care vi-l face? Sugerați că este nesinceră, că nu judecă bine lucrurile sau chiar că e mincinoasă. Răsplătiți o îmbrățişare caldă (un sentiment plăcut) cu o înțepătură rece (un sentiment neplăcut). Amintiți-vă acest lucru data următoare când refuzați un compliment.

Cum să depăşim barierele de limbaj

înainte de a ajunge să vorbească fluent engleza, persoanele care au o altă limbă maternă parcurg de obicei următorul proces:

Etapa 1. Aud ceea ce spuneți dvs. în engleză.
Etapa 2. Traduc în limba lor ceea ce ați spus.
Etapa 3. îşi construiesc răspunsul în limba lor.
Etapa 4. Traduc mental răspunsul în engleză.
Etapa 5. Vă răspund în engleză.

Observați că acest proces necesită timp; aşadar, dacă discutați cu asemenea persoane, încercați:

1. Să folosiți un limbaj simplu, obişnuit. Nu vă puteți aştepta să învețe imediat jargonul sau limbajul tehnic.

2. Urmăriți-le limbajul trupului. Dacă se încruntă, e posibil să nu fi înțeles tot ce ați spus. Repetați cele spuse, folosind un limbaj mai simplu.
3. Dați-le timp să interpreteze ceea ce ați spus. Perioada dintre momentul în care dvs. ați încetat să vorbiți și momentul în care ei vă răspund poate fi necesară pentru ca ei să înțeleagă pe deplin ceea ce le-ați transmis.

Uneori, indiferent ce-ați face, vă este pur și simplu imposibil să înțelegeți ce vă spune altcineva. In măsura posibilului, încercați să găsiți pe cineva care vorbește limba persoanei respective. Dacă nu se poate, cereți-i persoanei să aducă pe cineva (eventual, un copil sau o rudă) care să joace rolul translatorului.

Dacă vă confruntați frecvent cu această problemă, încercați să apelați la sprijinul autorităților, ca să vedeți dacă nu cumva vă pot oferi un translator. Apoi puneți-l în legătură cu persoana în cauză.

Observați dacă aveți sentimente de vinovăție. Dacă ați făcut tot ceea ce v-a stat în putință ca să înțelegeți ce spune persoana respectivă, nu aveți niciun motiv să vă simțiți vinovat.

în trecut, am avut ghinionul să intru în legătură cu o secretară care avea un accent străin extrem de puternic. Nu reușeam să înțeleg ce spune și cred că nici ea nu mă înțelegea pe mine. Problema s-a prelungit circa două săptămâni. Nu reușeam să-mi rezolv treburile cu firma respectivă. în cele din urmă, am decis să fac ceva și am cerut să vorbesc cu șeful de birou. I-am explicat dilema mea în felul următor:

„Am o problemă și am nevoie de ajutorul dvs. ca s-o rezolv. în ultimele două săptămâni, am sunat de mai multe ori la firma dvs. și mi-a fost greu să înțeleg ce spune noua dvs. secretară. S-au mai plâns și alții în

legătură cu asta? S-ar putea să pierdeţi clienţi din această cauză."

A recunoscut că auzise bombăneli de la colegii din birou, dar mi-a spus că eram prima persoană din afara firmei care se plângea. M-a asigurat că va rezolva problema. Data următoare când am sunat la firmă, mi-a răspuns altcineva. Dacă nu m-aş fi plâns, poate că situaţia s-ar fi prelungit şi firma ar fi ajuns să piardă clienţi.

Ce fel de persoană sunteţi?

Pe baza informaţiilor ce urmează, alegeţi acel tipar comportamental care vă reprezintă cel mai bine. Apoi analizaţi informaţiile pentru a determina ce tip corespunde persoanei care vă creează dificultăţi.

PUNCTE TARI	*PUNCTE SLABE*
Direct	încruntat
Deschis	Dominator
Activ	Neliniştit
Stimulativ	Nerăbdător
Se pricepe să lucreze cu oamenii	Face presiuni
	îi manipulează pe ceilalţi
Persuasiv	Dur
îşi asumă riscuri	Are reacţii puternice
îi place competiţia	îi controlează pe ceilalţi
Sigur pe sine	

Oamenii de acest tip sunt de obicei spontani, de multe ori lucrează în vânzări şi le place să relaţioneze cu ceilalţi. Vor să fie respectaţi de cei din jur. Alţii pot avea impresia că îşi urmăresc scopurile într-un mod

foarte agresiv. Nu le plac cei lipsiți de entuziasm, cei care-i fac să aştepte, cei nehotărâți, rigizi sau care vor „să facă totul ca la carte". Le place să li se acorde atenție, să realizeze diverse lucruri şi tânjesc după recunoaştere, aventură si entuziasm.

TIPUL B	*PUNCTE TARI*	*PUNCTE SLABE*
	Practic	Insensibil
	Ambițios	Critic
	Eficient	Cumpătat
	Metodic	Neproductiv
	Direct	Rezervat
	Urmăreşte rezultatele	Nu acceptă compromisuri
	Convențional	Distant
	Hotărât	Insistent
	Motivat	încăpățânat
	Organizat	Inflexibil
	Demn de încredere	Inaccesibil

Aceşti oameni sunt buni afacerişti şi directori. Le place să dirijeze şi să-şi asume responsabilități. îşi urmăresc sarcinile şi trebuie să câştige întotdeauna. Le displac oamenii sensibili, ambiguitatea, lipsa de respect şi lenea. Le plac oamenii stăpâni pe sine şi loiali, le place să avanseze în ritm rapid şi le plac responsabilitățile.

TIPUL C	*PUNCTE TARI*	*PUNCTE SLABE*
	Spirit de echipă	Prea empatic
	Cald	Nehotărât
	Fidel	Nerezonabil
	Entuziast	Lipsit de apărare
		Face lucrurile de mântuială

Cooperant	Subiectiv
Uşor de abordat	Ezitant
Demn de încredere	Iraţional
Sensibil	Vulnerabil
Bun ascultător	Uşor de învins
Bun prieten	Pasiv
îi place schimbarea	Vrea să le facă plăcere celorlalţi
Deschis	Uşor de dat la o parte
îi reprezintă pe ceilalţi	

Aceşti oameni lucrează de multe ori în sectorul serviciilor (turism, sănătate, transport, servicii sociale), deoarece au o dorinţă puternică de a-i ajuta pe ceilalţi, închid în sine stresul şi rareori se pun pe primul plan. îi protejează pe cei mai slabi, vor ca toată lumea să-i iubească şi deseori au un comportament pasiv. Le displac oamenii insensibili, certăreţi, nesinceri sau egoişti. Le plac oamenii calzi, buni şi afectuoşi.

PUNCTE TARI	*PUNCTE SLABE*
Rigid	Amână lucrurile
Meticulos	Perfecţionist
Corect	Nesociabil
Inhibat	Neinteresant
Sârguincios	Se gândeşte prea mult
Sensibil	Ruşinos
Senin	Pasiv
Are standarde înalte	Nu-i place schimbarea
Evită riscurile	Monoton

Aceşti oameni urmăresc detaliile mai mult decât cei de tip A. Le place să lucreze singuri, de multe ori în contabilitate, în domeniul tehnic sau inginerie. Le displac oamenii nesinceri sau peste măsură de impunători, neglijenți sau aroganți. Le plac oamenii perfecționiști, consecvenți, bine informați, cu simț practic, care fac treabă bună și cu care te poți înțelege ușor.

Cum să colaborați cu un alt tip de personalitate

în funcție de tipul de personalitate căruia îi aparține o anumită persoană, cu care aveți o relație profesională sau personală, iată câteva lucruri utile de reținut.

în funcție de tipul de personalitate căruia îi aparține șeful sau managerul dvs., aveți în vedere sugestiile de mai jos:

Tipul A

- Lăudați-i și apreciați-i în mod constant.
- Fiți sociabil cu ei.
- Tratați-i ca și cum ceea ce fac este important.
- Încurajați-i să-și folosească aptitudinile creative.
- Dacă sunt hiperactivi, reorientați-le energia — ajutați-i să-și aleagă prioritățile.

Tipul A

- Fiți sociabil cu ei.
- Oferiți-le încrederea dvs.
- Ajutați-i să interacționeze cu alții.
- Ajutați-i să vadă lucrurile într-o manieră realistă.
- Manifestați entuziasm și interes.
- Fiți activ în comunicare.
- Hrăniți-le eul.
- Fiți deschis și prietenos.
- Nu fiți timid în prezența lor.

Tipul B

- Oferiți-le cât mai mult posibilitatea să dirijeze.
- Supravegheați-i cât mai puțin — dați-le multă libertate.
- Faceți-i să se simtă importanți.
- Folosiți-vă de firea lor eficientă, practică, ambițioasă.
- Folosiți-vă de aptitudinile lor de organizare.
- Respectați-le valorile și metodele convenționale.
- Fiți flexibil și acceptați-le modul de a rezolva lucrurile.

Tipul B

- însoțiți totul de documentație.
- Urmăriți rezultatele.
- Respectați-le autoritatea.
- Oferiți-le provocări.
- Respectați regulile.
- Fiți punctual.
- Jucați rolul unui tampon între ei și ceilalți angajați.
- Ajutați-i să descopere și alte moduri de a face lucrurile.

Tipul C

- Nu vă lăsați deranjat de dorința lor de a fi plăcuți de toată lumea.
- Tratați-i pe alții cât se poate de corect când vă aflați în prezența lor.
- Adoptați o atitudine activă în negocierile cu ei.
- Dați-le ocazia să fie aproape de ceilalți.
- Manifestați răbdare față de nehotărârea lor.

Tipul C

- Arătați-le că vă interesează persoana și activitățile lor.
- Oferiți-le sprijin.
- Exprimați-vă liber gândurile și ideile.
- Fiți un jucător de echipă, dispus la compromisuri.
- Ajutați-i să comunice cu ceilalți.
- Stabiliți-vă propriile obiective și îndepliniți-le.

Tipul D

- Ascultați-le ideile.
- Ajutați-i să stabilească termene.
- Lăsați-i să-și facă treaba așa cum vor.
- Folosiți, în discuții, logica și faptele.
- Arătați-le respect.

Tipul D

- Oferiți-le fapte și date detaliate,
- Apreciați-le eficiența.
- Fiți consecvent.
- Documentați-vă ideile și oferiți-le fapte.
- Oferiți-le idei și abordări noi.

Acum faceți o listă cu oamenii care vă creează dificultăți:

NUME *TIP DE PERSONALITATE*

1._____
2._____
3._____
4._____

a) în ce fel ați putea schimba modul în care-i abordați, astfel încât să îmbunătățiți situația?
b) Când am de-a face cu această persoană, îmi voi aminti următoarele:

1._____
2._____
3._____
4.._____

Introvertit, extravertit, tipuri de personalitate

Este important să analizați unde se încadrează persoana dificilă cu care vreți să comunicați, în ceea ce

privește scopurile, nevoile și dorințele sale. Studiați persoana care vă face probleme pentru a vedea cum o puteți aborda mai eficient, observând categoria din care face parte.

Tipul introvertit extrem: Această persoană este extrem de grijulie, meditativă și analitică, are o înclinație spre perfecționism și se poate concentra cu insistență asupra detaliilor. Persoanele introvertite tind să fie cerebrale și se preocupă mai curând de chestiunile mentale, decât de activitățile fizice.

Tipul extravertit extrem: Această persoană urmărește acțiunea, preferă să se apuce repede de treabă și să se ocupe mai târziu de detalii (sau să le treacă cu vederea, considerând că se va ocupa altcineva de ele). Persoanele extravertite pun lucrurile în mișcare, dar lasă nerezolvate unele detalii.

Tipul combinat extravertit/introvertit: Această persoană are atribute aparținând ambelor tipuri și reprezintă un echilibru al celor două extreme. Acțiunile sale vă pot comunica în ce fază se află la momentul respectiv.

Cum gândește și simte un tip de personalitate extrem de introvertită:	***Cum gândește și simte un tip de personalitate extrem de extravertită:***
1. Nu-i place să împrumute lucruri altora. O poate face, dar cu multe ezitări și precauții.	împrumută fără ezitări bani și bunuri materiale.
2. Preferă să alcătuiască o prezentare scrisă, decât să o susțină oral.	Vorbește cursiv; preferă să susțină o prezentare orală decât să alcătuiască una scrisă.

Cum gândește și simte un tip de personalitate extrem de introvertită:	*Cum gândește și simte un tip de personalitate extrem de extravertită:*
3. Poate să vorbească foarte direct, fără ocolișuri.	De obicei are grijă să nu fie prea direct sau să rănească sentimentele celorlalți și dorește să se facă plăcut în compania altora.
4. își exprimă emoțiile și sentimentele într-un mod mai rezervat.	Râde ușor.
5. Ajunge ușor să se simtă jenat.	în general nu se simte jenat.
6. Este foarte atent cu posesiunile sale materiale — îmbrăcăminte, unelte, mașină, casă și curte. Păstrează ordinea și o ambianță plăcută.	Nu-i pasă de posesiunile materiale.
7. Se simte jenat să vorbească în public și evită pe cât posibil acest îucru.	Este un orator înnăscut, care se simte în largul lui în fața unei mulțimi.
8. Este lent în acțiune și în luarea deciziilor.	Ia decizii rapid.
9. Mulți îl consideră perfecționist. Scrie și rescrie totul până ___când iese perfect.	Acționează rapid. Rareori rescrie scrisori sau acordă atenție detaliilor.
Ю. Abordează cu prudență noile relații.	își face ușor noi prieteni.

Cum gândește și simte un tip de personalitate extrem de introvertită:	***Cum gândește și simte un tip de personalitate extrem de extravertită:***
11. Deși în general nu este vorbăreț, îi face plăcere o dezbatere sau o discuție interesantă.	Nu-i place să stea la discuții.
12. își face griji tot timpul.	Nu-și face griji.
13. Majoritatea deciziilor de rutină îi ridică probleme.	Nu-l preocupă detaliile referitoare la îmbrăcăminte, hrană, unde se duce etc.
14. Este foarte sensibil la comentariile care se fac despre el.	Nu-i prea pasă despre ce spun alții despre el.
15. Nu-i plac comenzile autoritare.	Acceptă comenzile ca pe un lucru de la sine înțeles.
16. Poate avea vederi extreme în ceea ce privește religia, politica și alte chestiuni sociale.	De obicei are păreri moderate în ceea ce privește religia, politica și alte chestiuni sociale.
17. Are tendința să se lupte singur cu problemele.	Nu ezită să ceară ajutor pentru a-și rezolva problemele.
18. Preferă să lucreze mai degrabă singur decât în echipă.	Preferă să lucreze împreună cu alții decât singur.
19. îi plac laudele și aprecierile și are nevoie de ele, dar nu le solicită.	își creează singur ocazii de a fi lăudat.

Cum gândește și simte un tip de personalitate extrem de introvertită:	*Cum gândește și simte un tip de personalitate extrem de extravertită:*
20. Tinde să fie suspicios.	Nu pune la îndoială motivele celorlalți.
21. își schimbă dispoziția mai des decât o persoană extravertită.	Are o dispoziție relativ constantă.
22. îi plac activitățile care necesită precizie și atenție la detalii.	Preferă o muncă în care detaliile nu au importanță.
23. Preferă activitățile intelectuale.	Preferă activitățile fizice în locul cărților și al activităților intelectuale.
24. Visează foarte mult și se gândește la ce ar fi putut să fie sau la ce va fi.	Nu se prea omoară să facă planuri — ia lucrurile așa cum sunt.
25. Este extrem de conștiincios și caută să facă totul perfect.	își asumă riscuri și nu-și face griji cu privire la consecințe.

Stilurile de comportament și efectele lor

în mare măsură, capacitatea dvs. de a aborda în mod *constructiv* stresul, furia și situațiile dificile depinde de *stilul de comportament* la care sunteți predispus.

Ce simt oamenii pasivi

Oamenii care adoptă de obicei un comportament pasiv se simt:

- Furioși — *Știu* că ceilalți profită de ei.
- Frustrați — Nu prea reușesc să facă ceea ce vor.
- Retrași — Cred că nimeni nu-i ascultă.
- Nesiguri și inferiori — Le lipsesc respectul de sine și încrederea în sine, nu sunt conștienți de capacitățile lor și nu vor să încerce lucruri noi din teama de a nu da greș.
- Anxioși — Li se pare că n-au niciun control asupra propriei vieți.
- învinși — Cred că n-are niciun rost să încerce; oricum, n-ar obține ceea ce vor.
- Incapabili să-și recunoască sentimentele — își ascund sentimentele de frică și jenă, prefăcându-se că totul este în regulă.
- Predispuși la autoumilire — Le este greu să accepte până și cel mai simplu compliment și au tendința să subestimeze valoarea a ceea ce fac.
- Lipsiți de energie — Le lipsește entuziasmul de a trăi. De obicei, fac ceea ce vor ceilalți, nu ceea ce vor ei.

Acești oameni cred că e ceva în neregulă cu ei, dar că cei cu care intră în contact sunt în regulă.

Ce simt oamenii agresivi

Oamenii care, în general, adoptă un comportament agresiv se simt:

- Puternici (pe termen scurt) — Le place ca oamenii din jur să se grăbească să facă ceea ce le spun ei.
- Vinovați (în cele din urmă) — Știu că profită de alții.
- Amenințați — Tot timpul se laudă cât sunt de buni, de inteligenți, de puternici etc. Fac aceasta

deoarece s-ar putea ca alții să afle că, în realitate, nu sunt chiar atât de grozavi. încearcă să se simtă importanți înjosindu-i pe alții.

- îndreptățiți — Sunt convinși că singurele idei care merită atenție le aparțin.
- Critici — Dau vina pe alții atunci când lucrurile merg prost.
- Singuratici — Agresivitatea lor îi izolează de cei din jur.
- Excesiv de energici — își canalizează energia într-o direcție greșită, făcând lucruri distructive, și nu constructive.

Acești oameni cred că ei sunt în regulă, în vreme ce cu ceilalți e ceva în neregulă. Cei care ajung la limita extremă a comportamentului agresiv (criminalii) consideră că atât ei, cât și ceilalți nu sunt în regulă.

Ce simt oamenii pozitivi

Oamenii care, în general, adoptă un comportament pozitiv se simt:

- Optimiști — Abordează orice îndatorire sau idee nouă cu o atitudine pozitivă, și nu negativă.
- Calmi — Sunt împăcați cu sine și cu ceilalți.
- Entuziaști — își îndeplinesc sarcinile cu entuziasm și consideră că vor reuși.
- Mândri — Fac ceea ce au de făcut fără a fura idei de la alții sau fără a se folosi de ceilalți. își asumă pe deplin răspunderea pentru ceea ce realizează.
- Cinstiți — Atunci când promit că vor face ceva, se țin de cuvânt, așadar, ceilalți au încredere în ei.

- Direcți — Nu-i manipulează pe ceilalți ca să obțină ceea ce vor. Negociază deschis și de obicei reușesc în ceea ce întreprind.
- încrezători — își asumă riscuri, dar își cunosc limitele. Știu că greșeala este omenească și sunt pregătiți să învețe din propriile greșeli.
- Satisfăcuți — Știu încotro se îndreaptă și cum pot ajunge acolo, așa că de obicei își ating scopurile.
- Stăpâni pe situație — Rareori au schimbări de dispoziție, care să le afecteze comunicarea cu ceilalți.
- Capabili să-și recunoască sentimentele — Sunt în măsură să le spună celorlalți cum îi poate afecta un comportament nepotrivit.
- Respectuoși — Recunosc faptul că ceilalți au drepturile și nevoile lor, la fel ca și ei.
- Energici — Energia lor este dirijată către îndeplinirea propriilor scopuri.

Acești oameni simt că ei sunt în regulă, precum și ceilalți oameni cu care intră în legătură.

Consecințele acestor stiluri comportamentale

Este util de știut cum vor reacționa ceilalți atunci când adoptați diverse stiluri comportamentale.

COMPORTAMENTUL PASIV

Comportamentul pasiv îi poate face pe alții să se simtă agresivi. Oamenii au tendința să evite pe cineva care se conformează tot timpul dorințelor lor. Nu le place sentimentul de vinovăție pe care-l trezesc în ei persoanele pasive, lipsite de voință proprie.

De exemplu, Sarah avea sarcina să se asigure că recepționera de la birou (Judy) avea pe cineva care să-i preia îndatoririle în pauzele de cafea și de prânz. Pe listă

erau patru angajați la care Sarah putea apela în acest scop. într-o săptămână, câțiva dintre ei au fost bolnavi sau nu au fost disponibili, așa că Mary a fost nevoită să-i țină locul lui Judy toată săptămâna. Asta a făcut-o să rămână în urmă cu propriile-i îndatoriri de muncă și de două ori a fost nevoită să stea peste program.

în următoarele două săptămâni, situația s-a repetat, așa că Sarah a trebuit să apeleze din nou la Mary. Aceasta a acceptat fără probleme să lucreze și în a doua săptămână. în săptămâna a treia, Sarah s-a simțit îngrozitor când i-a cerut din nou lui Mary să preia această sarcină, dar Mary a acceptat din nou, de parcă n-ar fi avut încotro.

De atunci, de fiecare dată când o vedea pe Mary, Sarah se simțea vinovată. Și-a dat seama că, deși de regulă adopta un comportament pozitiv, avea impresia că profitase de Mary (se purtase agresiv) și, ca urmare, se simțea vinovată. Pentru a scăpa de acest sentiment de vinovăție, o evita pe Mary și nu prea avea niciun contact cu ea.

Mary a ajutat-o pe Sarah pentru că voia să se facă plăcută, dar în cele din urmă a trezit o reacție negativă (exact ceea ce încercase să evite). Mulți oameni pasivi stârnesc asemenea reacții neașteptate în urma „faptelor lor bune" și se întreabă cu ce au greșit sau cum i-au ofensat pe ceilalți.

Dacă aveți un comportament pasiv, oamenii se pot simți:

- Iritați — Ar dori să vă susțineți părerile și să luați propriile decizii.
- Retrași — Vă evită deoarece atitudinea dvs. negativă le îngreunează menținerea atitudinii lor pozitive.

- Superiori — își pierd respectul față de dvs. ca persoană, deoarece nu sunteți dispus să vă susțineți cauzele.
- Obosiți — Pierd o energie prețioasă luptându-se cu reacțiile negative față de dvs.

COMPORTAMENTUL AGRESIV

Comportamentul agresiv îi poate face pe ceilalți să se simtă:

- Furioși și amenințați — îi supără tacticile dvs. necinstite.
- Frustrați — Pierd o energie prețioasă apărându-se de abuzurile dvs.
- Retrași — Vă evită deoarece atunci când sunteți prin preajmă trebuie să fie mereu gata să se apere.
- Neliniștiți și defensivi — Nu se pot relaxa fiindcă se pregătesc pentru următorul atac.
- Supărați — Nu le place puterea pe care o aveți asupra lor.
- Lezați — Se simt înjosiți de comentariile dvs., chiar dacă știu că nu sunt adevărate.
- Umiliți — Nu le place să li se facă observații sau să fie făcuți de râs în public.
- Obosiți — Pierd o energie prețioasă pregătindu-se permanent pentru viitoarele dvs. atacuri.

COMPORTAMENTUL POZITIV

Comportamentul pozitiv îi poate face pe ceilalți să se simtă:

- încrezători — Simt că reușita lor vă va face plăcere.
- în siguranță — Au încredere în dvs., deoarece aveți grijă să le comunicați pe ce poziție vă aflați.

- Cooperanți — Răspund la comportamentul dvs. direct și pozitiv, încercând să vă ajute.
- Respectuoși — Vă răspund cu același respect pe care-l arătați față de nevoile și drepturile lor.
- Plini de energie — Sunt capabili să-și folosească energia într-un mod constructiv, deoarece pot să joace cu cărțile pe față.

Cine câștigă?

Credeți că, de obicei, oamenii pozitivi își ating scopurile? Desigur, pentru că intenția lor este ca ambele părți să câștige. Ei cred în egalitate și sunt dispuși să negocieze.

Credeți că, de obicei, oamenii pasivi își ating scopurile? Nu, pentru că rareori au un scop precis. Ei se așteaptă ca alții să aibă grijă de ei.

Credeți că, de obicei, oamenii agresivi își ating scopurile? Se întâmplă uneori, pe termen scurt, dar mai târziu se confruntă cu adversități și răzbunare.

Acum sunteți înarmat cu o serie de concepte fundamentale despre comportamentul uman — al dvs. și al celorlalți. Veți fi capabil să opriți mecanismul defensiv atunci când vă confruntați cu comentarii și fapte negative din partea altora. Instrumentul care vă va permite să folosiți în mod eficient aceste concepte este capacitatea dvs. de a stabili o bună comunicare cu oamenii pe care-i întâlniți. în următoarele două capitole, veți învăța cum să-i abordați pe cei care încearcă să vă manipuleze prin procedeele descrise mai sus și vă veți însuși anumite aptitudini necesare pentru comunicarea cu oamenii dificili.

2

Cum să ne purtăm cu cei care ne manipulează

Există două tipuri de manipulare — pozitivă şi negativă. Situaţia în care încurajezi pe cineva să facă ceva, pentru a-i da încredere că poate face un lucru de care el nu se crede în stare, este un exemplu de manipulare pozitivă. însă multe dintre aceste „jocuri", aşa cum le spunem noi, se bazează pe manipularea negativă. Ele folosesc o comunicare indirectă şi ambiguă. De multe ori, persoana care iniţiază „jocul" nici măcar nu este conştientă de ceea ce face. Iată 115 moduri în care oamenii îi manipulează pe ceilalţi şi metodele necesare pentru a face faţă acestor manifestări comportamentale.

Manipularea pasivă

Oamenii pasivi nu se respectă pe ei înşişi, nu-şi exprimă nevoile şi nu-şi apără drepturile. Iată câteva dintre metodele prin care încearcă să-i manipuleze pe ceilalţi.

VICTIMELE FRICII

Viaţa acestor persoane este dominată de frică; anxietatea şi teama sunt atât de puternice, încât ele evită situaţiile care le stârnesc aceste emoţii şi astfel evită să

se afirme pe sine. De exemplu: agorafobia. Persoanele care suferă de agorafobie au atacuri de panică atunci când vor să iasă din casă. Un studiu universitar a arătat că, dintre lucrurile de care se tem aceşti oameni, 40% nu se întâmplă niciodată, 30% s-au întâmplat deja, 22% sunt griji nesemnificative, iar 8% sunt temeri reale, dar care se împart în două categorii: rezolvabile şi nerezolvabile. Soluţia:

1. *Fiţi răbdători cu ei.*
2. *Ajutaţi-e să identifice cel mai rău lucru care li se poate întâmpla.*
3. *Ajutaţi-i să identifice ce şanse există să se întâmple lucrul de care se tem.*
4. *Dacă frica lor are rădăcini profunde, sugeraţi-le să recurgă la ajutorul unui psiholog pentru a-şi depăşi temerile.*

„TOATĂ LUMEA TREBUIE SĂ MĂ IUBEASCĂ"

Scopul acestor oameni este ca toată lumea — soţul sau soţia, iubitul sau iubita, copiii, şeful, prietenii, chiar şi vânzătorul de ziare — să creadă că ei sunt cei mai grozavi. Dacă nu reuşesc să se facă plăcuţi de toată lumea (o sarcină imposibilă!), atunci se consideră rataţi. Soluţia:

1. *Ajutaţi-i să-şi dea seama când ceilalţi profită de ei.*
2. *Ajutaţi-i să găsească moduri de a rezolva situaţiile în care ceilalţi profită de ei.*
3. *Lăudaţi-i atunci când se afirmă.*
4. *Reamintiţi-le în mod constant că nu se pot face plăcuţi de toată lumea tot timpul.*

L

PERSOANELE EXCESIV DE AGREABILE

întotdeauna zâmbesc şi sunt gata să vă spună o vorbă bună. Oamenii îi plac imediat. Vă promit că vă vor da tot ceea ce doriţi de la ei. însă vă lasă baltă şi nu vă oferă ceea ce v-au promis. Vă acordă foarte multă atenţie ca persoană, dar nu sunt atenţi la ceea ce spuneţi — se mulţumesc să dea din cap în semn de aprobare. Soluţia (pentru şefi):

1. *Daţi-le de ştire că vă bizuiţi să facă ceea ce au promis.*
2. *Lăudaţi-i pentru o treabă bine făcută.*

PERSOANELE CARE SE BLOCHEAZĂ

Atunci când li se declanşează reacţia de tipul „luptă sau fugi", ei pur şi simplu îngheaţă. Nici nu se luptă, nici nu o iau la fugă, ci rămân blocaţi — incapabili să mai gândească sau să facă ceva. Atunci când trebuie luată o decizie importantă, se dau bătuţi sau se ţin deoparte, sperând că între timp se va ocupa altcineva de ea. Aceşti oameni sunt foarte predispuşi la trac, care-i poate lăsa fără grai. Soluţia:

1. *Sugeraţi-le să participe la un curs de autoafirmare.*
2. *Simulaţi împreună cu ei situaţii care-i fac să se blocheze.*
3. *Daţi-le termene-limită pentru a vă da răspunsuri în chestiuni care pe moment îi fac să se blocheze.*

MANIPULATORII RUŞINOŞI

Sunt atât de timizi, încât e de-a dreptul dureros să-i vezi cum interacţionează cu ceilalţi. Lucrul cel mai mărunt îi face să se înroşească la faţă, să transpire masiv, să se bâlbâie şi să arate, prin comportamentul

lor nonverbal, că se confruntă cu o jenă cumplită. Au coşmaruri legate de situaţiile cu care urmează să se confrunte a doua zi şi, la „momentul adevărului", sunt deja atât de îngroziţi, încât nu mai sunt în stare să facă nimic. Oamenii sunt extrem de grijulii în preajma lor, iar unii îi evită cu totul din cauza sentimentului de vinovăţie care-i cuprinde atunci când, fără să vrea, le provoacă un „acces de timiditate". Persoanele mai puternice îi tachinează deseori, ceea ce-i face să sufere nespus. Soluţia: *urmaţi aceiaşi paşi ca şi în cazul precedent.*

CEI NEHOTĂRÂŢI

Le este foarte greu să ia decizii şi se simt obligaţi să ceară ajutor în a lua decizii tuturor celor pe care-i întâlnesc. Sunt bine cunoscuţi pentru tendinţa lor de a pendula între mai multe alegeri sau de a se răzgândi de trei-patru ori înainte de a încerca să ia o decizie. Caută soluţia perfectă, iar dacă n-o găsesc, se simt pe muchie de cuţit. însă odată ce au luat o decizie, descoperă că există o problemă şi se răzgândesc. Sunt superficiali şi inconsecvenţi, oscilează mereu între decizii. Soluţia (dacă eşti şeful lor):

1. *Atunci când vin să vă ceară îndrumare, întrebaţi-i: „Ce crezi că ar trebui să faci?" în cele din urmă, vor înţelege că sunt capabili să ia singuri decizii.*
2. *întrebaţi-vă dacă persoana respectivă ar trebui să fie în poziţia de a lua decizii. Mulţi oameni se simt mai bine atunci când alţii ian hotărâri în locul lor.*
3. *Dacă trebuie să ia decizii, puneţi-i să indice mai multe soluţii, apoi încurajaţi-i să ia o hotărâre.*
4. *Daţi-le termene-limită pentru deciziile pe care trebuie să le adopte.*

PERSOANELE CARE TĂRĂGĂNEAZĂ LUCRURILE

Aceştia îşi îngroapă capul în nisip, sperând că, dacă pot amâna suficient de mult luarea unei decizii, problema va dispărea sau altcineva va lua o decizie în locul lor. Sunt foarte consecvenţi în incapacitatea lor de a lua o decizie şi cred că nu sunt în stare să facă alegerea corectă. Chiar şi cea mai simplă greşeală le scade respectul de sine. Pot folosi tactici de amânare pentru a fi în rând cu ceilalţi. Soluţia:

1. *Puneţi-i să-şi noteze pe hârtie toate alegerile.*
2. *Daţi-le argumente pro şi contra fiecărei alegeri.*
3. *Decideţi care este alegerea cea mai bună.*
4. *Scrieţi etapele necesare pentru îndeplinirea ei.*

„NUMAI EU SUNT *DE VINĂ"*

Oamenii de acest gen se înjosesc întotdeauna şi simt nevoia să fie lăudaţi în mod constant de ceilalţi — indiferent dacă o merită sau nu. Orice greşeală e din vina lor. Doresc să fie apreciaţi de cei din jur, dar îşi pun singuri beţe-n roate, desconsiderându-şi propriile acţiuni. Sunt cei mai înverşunaţi critici ai propriilor eforturi şi acţiuni. Majoritatea au realizări de nivel mediu, dar aproape că îi imploră pe ceilalţi să le găsească greşeli. Pentru a nu fi răniţi, îşi identifică propriile greşeli înaintea celorlalţi. Soluţia:

1. *încurajaţi-i să-şi îndeplinească bine îndatoririle.*
2. *Faceţi-i să vorbească despre propriile lor preocupări.*
3. *Explicaţi-le care este preţul nevoii lor de apreciere: oamenii îşi pierd încrederea în capacităţile lor.*

CEI CARE NU POT SPUNE „NU"

Aceşti oameni pot fi forţaţi să facă practic orice. Le este greu să spună „nu" cuiva, pentru că se simt vinovaţi. Soluţia este să:

1. *Alegeţi o relaţie sau o situaţie în care au spus „da" de mai multe ori în cursul ultimelor trei sau patru luni, deşi n-ar fi trebuit.*
2. *Determinaţi ce anume îi motivează să spună „da". îşi fac griji că un refuz ar putea afecta relaţia? îi îngrijorează sentimentele celeilalte persoane?*
3. *Alcătuiţi împreună un plan de acţiune pentru a evita ca data viitoare să se mai întâmple la fel. Pe de o parte, aceasta presupune să se pregătească pentru ocazie, iar pe de alta, să evite asemenea ocazii pe viitor.*
4. *Este indicat să-şi pună în aplicare noul mod de a reacţiona în relaţia cu o persoană care are o judecată sănătoasă şi nu este implicată în situaţia respectivă.*

Manipularea pasiv-rezistentă

Este vorba despre acei oameni pasivi care încearcă să se afirme mai mult pe sine. Tot timpul bombăne şi se plâng; îi manipulează pe ceilalţi ca să-şi atingă scopurile. Nu au învăţat să spună în faţă ceea ce vor.

PERSOANELE „SUFERINDE"

Acest gen de oameni dobândesc ceea ce vor transmiţând mesaje indirecte, în general, prin limbajul trupului. Pot să joace rolul de martir: se poartă de parcă ar fi suprasolicitaţi, persecutaţi sau total dependenţi de ceilalţi. Suspină tot timpul şi se plâng, dar nu pe faţă. Ei încearcă să spună: *„Dacă m-ai aprecia sau dacă ai observa*

toate lucrurile pe care le fac pentru tine, ai face mai multe pentru mine." Soluția:

1. *Nu uitați că aveți posibilitatea să acceptați sau nu sentimentul de vinovăție pe care încearcă să vi-l insufle.*
2. *Spuneți-le ce anume credeți că încearcă să facă. „Comentariile tale îmi arată că încerci să mă faci să mă simt vinovat în legătură cu... Așa el"*
3. *Dacă există vreo umbră de adevăr în afirmațiile lor, încercați să corectați situația.*
4. *Vorbiți despre ce le dezvăluie celorlalți limbajul trupului lor.*

„EU NU MĂ AMESTEC"

Persoana care nu se implică în mod deliberat nu greșește niciodată — dar nici nu are vreodată dreptate. Acești oameni afirmă că nu le pasă ce decizie se va lua — dar limbajul trupului lor spune altceva. Soluția:

1. *Insistați să spună exact ceea ce vor.*
2. *Dacă nu vor să-și spună părerea, întrebați: „Deci, nu-ți pasă la ce film mergem?"*
3. *Explicați-le că modul lor de comunicare nonverbal dezvăluie altceva decât cuvintele lor.*

„NU VOI LUPTA CU MANIPULATORII"

Acești oameni dau impresia că sunt de acord cu ceilalți, dar nu suportă ideile nimănui decât dacă se întâmplă să fie aceleași cu ale lor. Soluția: *folosiți aceleași tactici ca în cazul „Eu nu mă amestec".*

PERSOANELE PREFĂCUTE

Cei din această categorie nu sunt capabili să întreţină decât relaţii foarte superficiale. Pot să pară deschişi, sinceri, afectuoşi şi chiar extravertiţi, dar asta ascunde o lipsă de onestitate. O astfel de persoană spune lucruri de genul: *„Ce bine-mi pare că te aud — tocmai mă gândeam la tine."* (Complet fals — ştiţi că persoana vă detestă.) Soluţia:

1. *Spuneţi: „Ştiu că nu eşti cel mai mare admirator al meu, aşa că îţi apreciez eforturile de a fi prietenos."*
2. *Dacă este o persoană cu care aveţi de-a face în mod regulat, fiţi amabil şi politicos, dar nu lăsaţi garda jos.*

PERSOANELE PLĂNGĂCIOASE

Există persoane care se vaită în legătură cu orice — în public şi în intimitate. Sunt ca nişte copii plângăcioşi, care mereu au de protestat în legătură cu nişte fleacuri. Mânaţi de o nesiguranţă copilărească, ei se plâng, deşi în realitate totul merge bine. Le place foarte mult să exagereze în legătură cu sarcinile lor copleşitoare, cu rapoartele întârziate, cu nerespectarea regulilor — în legătură cu toate acele lucruri în cazul cărora pot da vina pe altcineva. Deşi îşi fac bine treaba, de obicei nu vociferează în probleme legitime. Atunci când se plâng de problemele care îi aşteaptă, intenţia lor este să-şi găsească dinainte o scuză, în eventualitatea eşecului de care se tem. Soluţia:

1. *Atunci când încep să se plângă, cerefi-le permisiunea de a-i ajuta să găsească soluţii la problemele lor. Dacă nu vă lasă să-i ajutaţi, treceţi la pasul 7. Dacă acceptă ajutorul, treceţi la pasul 2.*

2. *Puneți-i să noteze pe hârtie problema exactă. (Le poate lua ceva timp până să o determine.)*
3. *Cereți-le să noteze toate soluțiile posibile la problema lor. Le puteți sugera și altele.*
4. *Cereți-le să identifice beneficiile/dezavantajele fiecărei soluții. Poate fi de ajutor folosirea unui sistem bazat pe puncte. De exemplu, costul rezolvării problemei poate fi crucial.*
5. *Cereți-LE să găsească soluția ideală. (Ei s-ar putea să spună: „Ce crezi că ar trebui să fac?" Nu mușcați din momeală — dacă le sugerați o soluție și aceasta nu se dovedește eficientă, ei vor fi primii care vor spune: „Ți-am spus eu că n-o să meargă!")*
6. *Puneți-i să noteze etapele necesare pentru a pune în practică soluția (cu termene).*
7. *Refuzați să mai abordați subiectul pe viitor.*

(Aceasta este o tactică ideală dacă dvs. înșivă ați devenit un plângăcios sau trebuie să luați decizii elaborate.)

PERSOANELE NEGATIVISTE

Aceste persoane au o atitudine mentală negativă, care afectează moralul tuturor celor din jur. Totodată, se plâng și se vaită în mod permanent. Sunt experți în a oferi motive pentru care nu e bine să te bucuri de viață. Este ca și cum ar vrea să răpească orice fărâmă de bucurie, atât din viața lor, cât și a dvs. îi desconsideră pe cei ce se bucură de viață și îi încurajează pe ceilalți să ia viața „mai în serios". Celor din jurul lor le este foarte greu să lucreze cu plăcere într-un asemenea mediu rigid. Soluția:

1. *Folosiți tehnica feedbackului (vedeți capitolul 3) pentru a le arăta ce influență are comportamentid lor asupra celor din jur.*
2. *încurajați-i să se concentreze asupra lucrurilor bune din viață și nu asupra celor rele.*
3. *Sugerați-le să participe la un curs de autoafirmare, pentru a-și schimba modul în care abordează viața.*

PERSOANELE LINGUȘITOARE

Se gudură pe lângă șefii lor, le dăruiesc invitații la meciuri și le fac favoruri speciale (care n-au nimic de-a face cu munca propriu-zisă). Se aranjează întotdeauna înainte să intre în biroul șefului: își potrivesc haina de la costum, se piaptănă și își corectează ținuta. Unii dintre ei devin bârfitorii firmei. Sunt înclinați spre manipulare și vor să iasă în evidență folosind mijloacele nepotrivite. Soluția (dacă sunteți șef):

l. Luați-i deoparte și explicați-le cât de mult detestați acest tip de comportament.
2. Aveți grijă să nu le faceți favoruri angajaților de acest gen.
3. Atunci când își fac bine munca, aveți grijă să-i lăudați și încurajați-i și pe ei să-i laude pe alții.

APROBATORII

Acești oameni vă copleșesc cu laude exagerate ca să se poată folosi de dvs. Au convingerea că dacă spun tot timpul lucruri destinate să vă facă plăcere (deși în realitate exagerează enorm), le veți face pe voie. Le este teamă că planul, procedura, politica sau îndatorirea lor nu se poate baza pe meritele proprii și, ca urmare, folosesc laude nejustificate ca să fie acceptați. Soluția: *folosiți aceleași tehnici ca în cazul persoanelor lingușitoare.*

DEZERTORII

Fac promisiuni pe care nu au de gând să le respecte. Vă induc în eroare prin faptul că își încalcă angajamentele, pe care nici măcar nu și-au propus să le respecte. Soluția:

1. *Puneți-i să-și ia un angajament oral (în public, dacă e posibil) sau în scris față de dvs.*
2. *Aveți grijă să știe care vor fi consecințele dacă vă lasă baltă pe viitor.*

PERSOANELE ÎNGĂDUITOARE

Sunt oameni drăguți, care nu pot să refuze rugăminţile celorlalți. Insă de multe ori descoperă că nu au timp să facă ceea ce au promis. Iubesc armonia şi detestă certurile, așa că acceptă cerințele celorlalți. Evită confruntările, nevrând să rănească sentimentele altora. Promit prea mult sau spun că vor face un lucru pe care de fapt nu vor să-l facă. Incapabili să se ocupe de tot, amână acțiunile sau deciziile și își încalcă promisiunile. Nu-i rănesc pe ceilalți în mod intenţionat, dar deseori le provoacă dificultăți celor care se bizuie pe ei. Soluția:

1. *Puneți-i să-și ia un angajament față de dvs. că VOR FACE ceea ce au promis.*
2. *Atunci când e nevoie, luați dvs. decizia.*
3. *Dacă se angajează față de dvs., explicați-le că vă bazați pe ei.*

LĂUDĂROȘII

Aceştia trebuie neapărat să se afle în centrul atenției. Pentru aceasta, exagerează importanţa a tot ceea ce-i

privește: ce fac, unde au fost și pe cine cunosc. își dau importanță pentru a câștiga admirația și atenția celorlalți și au obiceiul să-i ia peste picior pe oamenii pe care-i consideră mai puțin importanți. Afișează îngâmfare și o superioritate plină de snobism. Realizând multe lucruri, propria lor persoană ocupă primul loc pe lista lor de priorități. Soluția:

1. *Aveți grijă să nu-și asume pe nedrept merite pentru lucruri pe care le-au făcut împreună cu alții.*
2. *Lăudați-i atunci când merită și corectați-i atunci când încearcă să-și exagereze contribuția.*
3. *Folosiți tehnica feedbackului pentru a le arăta cum îi afectează pe ceilalți comportamentul lor.*

PERSOANELE CARE EXAGEREAZĂ

Acești oameni fac din țânțar armăsar: pentru ei, totul este un dezastru. Exagerează sarcinile minore care li se dau, astfel încât să pară mai importanți. Pot fi persoane foarte negativiste, care aruncă apă rece peste orice idee nouă. Exagerează importanța a tot ceea ce fac. Au o dorință copilărească de a-i impresiona pe ceilalți cu lucruri neînsemnate. Deseori se plâng că n-au avut timp să se ocupe de îndatoririle importante, încearcă tot timpul să se facă remarcați investindu-și întreaga energie în orice banalitate, indiferent dacă merită sau nu efortul. Majoritatea sunt perfecționiști. Soluția (dacă sunteți superiorul lor):

1. *Ajutați-i să-și evalueze prioritățile și timpul necesar pentru îndeplinirea sarcinilor.*
2. *Alcătuiți un cod al culorilor care să indice termenele de realizare a sarcinilor (roșu înseamnă urgent, treaba trebuie*

făcută imediat; portocaliu înseamnă că trebuie terminată astăzi, iar verde indică data realizării).

PERSOANELE CARE SE ESCHIVEAZĂ

Acești oameni detestă certurile, drept urmare rămân tăcuți. Urăsc controversele și confruntările. Sunt persoane agreabile, dar își păstrează ideile pentru sine, evitând astfel riscul de a fi discreditați de alții. Chiar și atunci când sunt supărați sau furioși, refuză să critice. Au impresia că nu pot controla situațiile ce implică o confruntare și, prin urmare, nu spun ceea ce gândesc. Soluția:

1. *Puneți-i să-și noteze ideile referitoare la o anume problemă, apoi stabiliți o întâlnire pentru a discuta despre acea temă controversată. Explicați-le că vă așteptați să fie sinceri și promiteți-le că veți fi atenți la ideile lor.*
2. *La întâlnire, treceți direct la subiect — cereți-le să vă arate ce au pregătit. Nu-i lăsați să plece până ce nu și-au exprimat ideile sau părerile.*

PERSOANELE ZÂMBĂREȚE

Preferă să tacă decât să-și exprime dezaprobarea. Atunci când situația se agravează, în loc să arate că sunt agitați, afișează un zâmbet care e mai curând o grimasă. Gesturile lor nervoase dezvăluie adevăratele lor sentimente. Chiar dacă se simt furioși sau lezați, își păstrează emoțiile pentru sine. Indiferent ce se întâmplă, ei zâmbesc. Această asociație ambiguă de semnale îi derutează pe ceilalți, care simt instinctiv că ceva nu este în regulă. Soluția:

1. *Folosiți tehnica feedbackului pentru a le arăta că sunteți conștient de neplăcerea lor.*
2. *Puneți întrebări cu final deschis: „Văd că nu ești de acord și aș vrea să știu ce ne sugerezi. Cum crezi că ar trebui să rezolvăm problema?"*
3. *Așteptați răspunsul. Nu vă mulțumiți cu o ridicare din umeri.*

PERSOANELE VEȘNIC ÎNGRIJORATE

își exagerează sentimentele negative și văd întotdeauna doar partea goală a paharului. Suferă de o anxietate cronică: se așteaptă mereu la tot ce poate fi mai rău. Se grăbesc să tragă concluzii și să facă presupuneri, în loc să ceară lămuriri privind situația reală. „Clocesc" situația până când se conving că totul va merge prost. Unii devin atât de stresați, încât situația ajunge să-i copleșească. Soluția (dacă sunteți șeful lor):

1. *Gândiți-vă că retragerea lor indică suferințe neexprimate.*
2. *Oferiți-le tot timpul aprecieri legate de acțiunile lor. Aveți grijă să știe exact ce vreți de la ei.*
3. *Acești oameni au nevoie de descrieri foarte exacte a ceea ce au de făcut, cu standarde de performanță (calitate, cantitate și timp) care descriu cu precizie ce vreți de la ei.*

„MARTIRII"

Se plâng tot timpul cum s-au sacrificat ei pentru dvs. Tânjesc tot timpul ca munca lor să fie apreciată. Mulți dintre ei sunt obsedați de muncă și se plâng în legătură cu tot ceea ce au de făcut, dar nu cer ajutor. Astfel, ei speră să-i facă pe ceilalți dependenți de ei și să le aprecieze eforturile. Dorința lor de a munci fără încetare poate ascunde anumite probleme în viața personală

sau socială. Ori de câte ori lucrurile merg prost, nu sunt ei de vină; se pricep de minune să arunce pisica în curtea vecinului. Se plâng că au foarte mult de lucru, dar impun un ritm de muncă frenetic, aproape imposibil de urmat de către ceilalți. Soluția:

1. *învățați să spuneți „nu" atunci când ei se oferă să facă prea multe.*
2. *Sugerați-le să alcătuiască liste cu lucrurile care trebuie rezolvate.*
3. *Aveți grijă să aibă descrieri exacte ale sarcinilor, cu standarde de performanță, și aveți grijă să se ocupe doar de propriile lor îndatoriri.*

MANIPULATORII BOLNAVI ÎNCHIPUIȚI

Acești oameni se folosesc de boală (reală sau imaginară) ca să atragă atenția celor din jur. Mulți au învățat această tactică în copilărie, pentru că mamele lor le acordau mult mai multă atenție atunci când erau bolnavi. Tânjesc după atenția celorlalți, dar, dintr-un motiv sau altul, nu obțin atât cât vor. Unii pot chiar să devină ipohondri, crezând că orice suferință le poate fi fatală. Soluția:

1. *Dați-le atenția după care tânjesc.*
2. *Aveți grijă să aibă tot timpul de făcut lucruri care le plac și la care se pricep.*

COPILĂROȘII

Fac glume pe seama celorlalți — le distrag atenția cu bufonerii copilărești. Unii dintre ei au mentalitatea clovnului, care se prostește pentru a atrage atenția celor

din jur. Poate fi foarte greu să-i determinați să-și ducă îndatoririle la bun sfârșit. Soluția:

1. *Aranjați o întâlnire cu o astfel de persoană pentru a discuta despre nemulțumirea dvs.*
2. *încurajați-i atunci când fac progrese.*
3. *Dacă se dau în spectacol la întâlniri, luați-i deoparte.*
4. *Poate fi de ajutor o descriere clară a sarcinilor pe care le au de îndeplinit, cu standarde de performanță privind realizarea lor.*
5. *Dacă se comportă în continuare în același fel, treceți la măsuri disciplinare, începând cu avertismentele scrise.*

Manipularea indirect agresivă

Oamenii care practică acest tip de manipulare afișează un comportament aflat undeva la mijloc între comportamentul afirmativ și cel de o agresivitate evidentă. Ei folosesc mijloace subtile, ascunse pentru a-și atinge scopurile: sabotajul, sarcasmul, tăcerea încăpățânată și bârfa.

SABOTORII

Acești oameni își exprimă pe ascuns obiecțiile față de o cerere, recurgând la sabotaj. De exemplu: secretara care crede că n-ar trebui să prepare cafeaua — așa că o dată folosește o jumătate de pachet la preparatul cafelei, iar data viitoare un pachet și jumătate. Soluția (dacă sunteți șeful lor):

1. *Faceți rost de o dovadă că practică sabotajul.*
2. *întrebați-i de ce au procedat așa.*
3. *Explicați care sunt așteptările dvs.*

4. *Spuneți-le care vor fi consecințele dacă pe viitor se mai întâmplă așa ceva.*
5. *Dacă vreți să faceți treabă serioasă — și aveți dovezi temeinice — alcătuiți un document referitor la comportamentul manifestat și treceți la „lichidarea" angajatului.*

PERSOANELE SARCASTICE

Acestea recurg la un sarcasm nemilos, bazat pe remarci înjositoare la adresa cusururilor dvs. Mai multe informații despre acest subiect găsiți în capitolul 5.

CEI CE TAC CU ÎNCĂPĂȚÂNARE

Acești oameni nu se manifestă și nu vor să vă spună de ce tac. își exprimă furia pe tăcute, prin priviri fixe și ostile, retrăgându-se în sine. Uneori, tăcerea lor vă intimidează, deoarece nu știți ce înseamnă, cum să reacționați sau ce ați făcut ca să meritați un asemenea tratament. Această problemă va fi discutată tot în capitolul 5.

„MIERE ȘI VENIN"

Oamenii din această categorie încep prin a vă lăuda și încheie cu o remarcă înjositoare. Prima oară, aceste complimente stângace vă iau pe nepregătite. Vorbele de apreciere vă fac să vă simțiți atât de bine, încât abia mai târziu vă dați seama că ele ascundeau o implicație negativă. Apoi vă întrebați dacă lovitura a fost intenționată sau a existat doar în imaginația dvs. Remarca cu două tăișuri se voia o înțepătură. încercând să nu arătați că ați fost înțepat, zâmbiți și murmurați o vorbă de mulțumire, știind însă că nu așa ar trebui să răspundeți. Apoi vă necăjiți pentru că i-ați mulțumit cuiva care tocmai a reușit să vă jignească.

Exemple:
„Poți să ridici o greutate foarte mare pentru cineva așa de mic."
„Ești într-o formă foarte bună pentru vârsta ta."
„Ești aproape la fel de deșteaptă ca sora ta."
„Câștigi foarte mulți bani pentru o femeie."
„Ești foarte agil pentru un om de talia ta."
Soluția:

1. *împărțiți remarca în două — lauda și jignirea,*
2. *Răspundeți: „Nu știu cum te aștepți să reacționez la ultimul tău comentariu. Pe de o parte, mi-ai făcut un compliment, pe de altă parte, mi-ai tăiat creanga de sub picioare cu o vorbă jignitoare. Care a fost, de fapt, intenția ta?" (Acest răspuns informează persoana respectivă că v-ați prins de joad ei.)*

CEI CE BÂRFESC

Acești oameni sunt purtători de zvonuri, care răspândesc povești neverificate sau exagerate. Intenția lor este să se facă remarcați, răspândind informații false sau doar parțial adevărate. De multe ori, înfloresc povestea ca să pară mai importantă, mai credibilă sau s-o facă așa cum cred ei că „ar trebui să fie". Uită detaliile, își aduc aminte doar părțile picante și distorsionează faptele, omițând informații esențiale. Soluția:

1. *Puneți imediat capăt discuțiilor care nu constau decât în bârfe răutăcioase.*
2. *Puneți mai multe întrebări în legătură cu chestiunea în discuție. (Probabil că nu vor ști să răspundă sau se vor simți puși la colț.)*
3. *Verificați faptele înainte de a reacționa.*

CEI CE PĂLĂVRĂGESC

Acești oameni vorbesc vrute și nevrute despre colegii lor și răspândesc bârfe. O fac din gelozie, ca să-și ia revanșa pentru un rău imaginar sau ca să-și dea importanță în ochii superiorilor. Ei încearcă să-i discrediteze pe ceilalți. Soluția:

1. *Folosiți tehnica feedbackului pentru a le explica de ce vă nemulțumește un asemenea comportament.*
2. *Aveți grijă să-i lăudați pentru realizările lor.*
3. *Vedeți dacă nu cumva prin faptele dvs. încurajați acest tip de comportament.*

PERSOANELE PERFIDE

Aceste persoane vă iau prin surprindere cu înțepături și aluzii transparente. Atacurile lor pot fi subtile sau ascunse sub comentarii sarcastice ori glume răutăcioase. Cele mai periculoase atacuri sunt cele care au loc în public, de exemplu, la o întrunire. Deseori, fac pe „clovnul clasei", iar împunsăturile lor sunt luate drept umor. Unii s-ar putea să râdă, dar pe cei mai mulți îi deranjează cruzimea afișată; ei simt că dincolo de vorbele atacatorului s-ar putea să existe un plan ascuns. Chiar dacă victima își ia revanșa, atacatorul și-a atins scopul — acela de a-și înjosi victima în public. Soluția (dacă sunteți șeful lor):

1. *înfruntați-l — între patru ochi, dacă se poate, sau în public, dacă e nevoie.*
2. *în capitolul 5găsiți informații despre cum să înfruntați sarcasmul.*

3. *Informați-l care vor fi consecințele dacă acel lucru se mai întâmplă pe viitor — și aveți grijă să vă țineți de cuvânt.*

PERSOANELE INVIDIOASE/GELOASE

Acești oameni suferă de gelozie și resentimente; ei nu pot accepta faptul că ați câștigat o anumită recunoaștere sau un anumit statut. Impresia lor este că ați avut „noroc" și că, în ceea ce-i privește, viața n-a fost la fel de darnică. Ca să vă înjosească (și să se simtă mai importanți), încearcă să vă discrediteze realizările. Ei vor răzbunare și, chiar dacă vă atacă în mod neintenționat, aceasta este o cale de a-și da frâu liber frustrărilor. Soluția:

1. *Folosiți tehnica feedbackului pentru a identifica exact ceea ce fac, și cereți-le socoteală. Apoi încercați să păstrați convorbirile viitoare la un nivel prietenesc.*
2. *încurajați-i și lăudați-i pentru faptele sincere.*
3. *Arătați-vă interesat de persoana lor — de scopurile, ambițiile și succesele lor — dar nu vorbiți despre nereușite.*

HOȚII DE GLORIE

Poate că dvs. sunteți cel ce face toată treaba, dar ei vor găsi o cale de a-și adjudeca toate meritele. Pot fi foarte vicleni și e greu să-i descoperiți sau să vă apărați de ei. Soluția:

1. *înfruntați-i între patru ochi și cereți-le o explicație pentru faptele lor. „Este aceeași chestiune pe care am ridicat-o eu la ședința trecută. De ce încerci să dai impresia că este ideea ta?"*

2. *Nu discutați cu ei idei noi decât dacă altcineva este deja la curent cu ele sau dacă sunt notate într-un document scris (în special dacă e vorba despre idei noi).*
3. *Aduceți în discuție acele chestiuni importante pentru care există posibilitatea să-și adjudece meritele la ședințe sau în compania unor martori credibili.*

IMPOSTORII

Se dau drept ceea ce nu sunt, exagerând importanța a tot ceea ce fac și pretinzând că sunt mai buni decât oricine. Soluția:

1. *Cereți-le fapte care să le susțină afirmațiile.*

OAMENII CU DOUĂ FEȚE

„Vorbesc cu ambele părți ale gurii." Sunt persoane ipocrite, care îi trag pe sfoară pe ceilalți prin afirmații false sau înșelătorii. Pretind că vă sunt prieteni, dar s-ar putea să descoperiți că nu-i chiar așa — și încă în modul cel mai neplăcut. De exemplu, vă pot face să credeți că datele pe care vi le furnizează pentru un raport sunt corecte, deși nu-i adevărat. Prin urmare, întregul raport se dovedește nefolositor, fapt care vă pune într-o lumină foarte proastă (pe dvs., nu pe ei). Soluția:

1. *Puneți întrebări care impun răspunsuri directe.*
2. *Puneți-i să transmită informațiile în scris, ca să nu mai poată fi puse la îndoială.*
3. *Luați-vă măsuri de protecție pe viitor, verificând fiecare informație, astfel încât să vă asigurați că este adevărată.*

MAEȘTRII AMBIGUITĂȚILOR

Vă transmit în mod intenționat mesaje ambigue, contradictorii. Relațiile cu ei sunt extrem de frus trânte, pentru că vă țin în nesiguranță. Nu reacționează așa cum s-ar aștepta ceilalți; prin urmare, pot ajunge să controleze situația pur și simplu pentru că partenerii lor de discuție nu le pricep intențiile. Până când își dau seama, este deja prea târziu. Soluția:

1. *Dați frâu liber mâniei. Apoi explicați-le, prin tehnica feeăbackului, cum vă afectează comportamentul lor, pe dvs. și pe ceilalți. încercați să le vorbiți pe un ton prietenesc și impersonal, fără să-i atacați personal.*
2. *Urmați etapele recomandate pentru „Oamenii cu două fețe".'*

CEI CARE VĂ TRAG PE SFOARĂ

Se pretind atotcunoscători atunci când se discută despre un anumit subiect și au un fel de a vorbi atât de convingător, încât ceilalți le cred toate minciunile. Presupunerile sunt prezentate drept fapte. Dau impresia că aproape au terminat o treabă, când de fapt încă nici n-au început-o, fiindcă nu sunt siguri de ceea ce e de făcut și se îndoiesc că pot duce sarcina la bun sfârșit. De obicei, când sunt prinși până peste cap, amână lucrurile. Sunt experți în tărăgănare și cred că, dacă așteaptă suficient, toată treaba va fi făcută de altcineva. Soluția:

1. *Comunicați-le foarte clar ce vreți de la ei și când anume, dacă se poate, în scris.*
2. *Verificați în mod regulat cum îndeplinesc sarcina.*
3. *Aduceți-le la cunoștință că vă bazați pe ei.*

EXPERȚII ÎN CAMUFLAJ

Acești oameni fac schimb de favoruri unii cu ceilalți. *„Fac asta pentru tine dacă faci cutare lucru pentru mine",* dar nu sunt cinstiți în ceea ce privește partea lor din înțelegere. Datorită atitudinii lor prietenoase, dvs. credeți că ați încheiat o înțelegere cinstită. însă ei au planuri ascunse și sunt înclinați să vă spună adevărul pe jumătate sau să lase pe dinafară detalii esențiale. Nu sunt sinceri cu dvs.; adevăratele lor motive rămân întotdeauna în umbră. Vă manevrează și vă manipulează tot timpul. Schimbul de favoruri îi preocupă într-atât, încât abia reușesc să facă ceea ce au de făcut. Dvs. faceți ceea ce v-au cerut, apoi vă simțiți dezamăgit și frustrat, pentru că ei nu-și respectă partea lor de înțelegere. Soluția pentru a preveni tentativele de camuflaj:

1. *încheiați înțelegerea în scris, eventual sub forma unui e-mail. Fiind sub formă scrisă, nu-și vor putea nega angajamentele.*
2. *Faceți-i să recunoască adevărul, cerându-le să dezvăluie pe ce se bazează spusele lor.*
3. *Nu faceți schimb de favoruri cu asemenea indivizi decât dacă puteți încheia înțelegerea în scris.*
4. *Dacă sunteți șeful unor asemenea persoane, nu-i lăsați să perpetueze acest comportament. Țineți-i în mod constant sub supraveghere, ca să vă asigurați că fac ceea ce trebuie făcut.*

CEI CE DAU VINA PE ALȚII

Trăim într-o societate copleșită de vinovăție. Nu numai că ne învinovățim pe noi înșine, dar acceptăm chiar și criticile nejustificate de la cei din jur. Unii oameni sunt experți în a-i învinovăți pe ceilalți și le

place la nebunie autocompătimirea. Un client vrea să încălcaţi regulile firmei pentru el, iar atunci când nu o faceţi, încearcă să vă facă să vă simţiţi vinovat. Părintele dvs. se plânge: „Dacă m-ai iubi mai mult, ai veni să mă vezi mai des." Indivizii din această categorie se simt de multe ori vinovaţi din cauza a ceea ce au făcut, dar refuză să accepte responsabilitatea şi încearcă să dea vina pe alţii. Soluţia:

1. *Refuzaţi să vă recunoaşteţi vinovat. întrebaţi-i: „încerci să mă faci să mă simt vinovat -pentru că...?"*
2. *Recunoaşteţi că este problema lor, nu a dvs.*

PERSOANELE CE SE CONSIDERĂ „UNICE"

Aceşti oameni seamănă cu persoanele lăudăroase, dar sunt mai agresivi. Indiferent cât aţi şti dvs., ei ştiu mai mult. Sunt pompoşi, pretenţioşi, seducători şi vorbesc cu o asemenea siguranţă, încât sunteţi absolut convins că spun adevărul. Mulţi află în modul cel mai neplăcut că sunt complet pe dinafară. îşi repetă atât de des propriile minciuni despre extraordinara lor competenţă, încât pe lângă faptul că pe tine te-au convins, ajung şi ei să se creadă mari experţi. înfloresc şi amplifică toate informaţiile. Soluţia:

1. *Cereţi-le cu tărie fapte şi detalii referitoare la afirmaţiile lor.*
2. *Puneţi-i să noteze lucrurile pe hârtie ca să aveţi la îndemână ceva concret.*
3. *Dacă se poartă la fel în continuare, folosiţi tehnica feedbackului pentru a-i confrunta cu descoperirile dvs.*

SCEPTICII

Sunt suspicioşi şi nu au încredere în ceilalţi. Probabil că au fost dezamăgiţi în repetate rânduri de cei cu care au avut de-a face şi au ajuns foarte sceptici în ceea ce priveşte mobilurile noilor cunoştinţe. Fac cercetări până când află toate detaliile, apoi caută să descopere ce ştiu ceilalţi pe acea temă. Datorită acestei înclinaţii către detalii, pot fi oameni foarte valoroşi pentru o firmă, însă pot şi să-i înnebunească pe ceilalţi cu obsesia lor pentru detalii. Analizează amănunţit toate informaţiile şi nu sunt mulţumiţi până când nu cunosc toate chichiţele. Pentru omul obişnuit, care nu are nici dorinţa, nici timpul să analizeze totul în profunzime, relaţiile cu ei pot fi foarte iritante. Soluţia:

1. *Ţineţi întotdeauna la îndemână toate datele. Dacă dvs. sunteţi cel care cere informaţii, aveţi grijă să le spuneţi exact ce vreţi de la ei, ca să nu fiţi copleşit cu informaţii inutile.*
2. *Daţi-le sarcini care le permit să-şi folosească talentele de analiză şi cercetare.*
3. *înţelegeţi că e nevoie de timp pentru a le câştiga încrederea.*

CEI CE „ARUNCĂ PISICA ÎN CURTEA VECINULUI"

Aceştia nu au nicio vină, pentru nicio problemă; întotdeauna este vina altcuiva. Dau vina pe ceilalţi pentru propriile lor greşeli. Folosesc expresii cum ar fi *„întotdeauna faci..."* sau *„Niciodată nu faci..."* Când se gândesc că s-ar putea să greşească, devin extrem de stresaţi. Dacă descoperă că s-ar putea să aibă probleme cu îndeplinirea unei sarcini, fac tot ceea ce pot pentru a o plasa altcuiva. Le este greu să accepte vinovăţia şi

criticile; ca urmare, fac tot ce le stă în putință ca să evite situațiile în care ar putea fi învinovățiți pentru o încurcătură. Deseori spun: *„Nu știam că eram răspunzător pentru asta!"* sau *„Nu mi-ai spus că aveai nevoie de el astăzi!"* Soluția (dacă le sunteți șef):

1. *Atunci când dați sarcini unor asemenea oameni, aveți grijă să știe că sunt complet răspunzători pentru îndeplinirea lor.*
2. *încurajați-i să ceară ajutor în cazul în care se confruntă cu dificultăți. Ajutați-i să găsească o soluție — dar nu vă asumați problemele lor.*
3. *încurajați-i să-și asume responsabilitatea pentru faptele lor. Spuneți-le că nu-i nicio problemă dacă fac o greșeală — dar nu trebuie să dea vina pe alții pentru greșelile lor.*

Manipularea agresivă

Oamenii agresivi nu respectă nevoile și drepturile celorlalți. Vor ca totul să fie așa cum doresc ei — dacă nu, să nu fie deloc. îi copleșesc pe ceilalți cu ideile și dorințele lor, prin insistență, putere de convingere sau chiar amenințări. Sunt altfel decât oamenii din categoriile anterioare, fiindcă vă manipulează pe față. Știți că au de gând să vă prindă.

PERSOANELE OSTILE

Aceste persoane cu înclinații războinice își revarsă furia asupra dvs. în cazul lor, gelozia, furia sau resentimentele sunt atât de puternice, încât nu pot găsi alinare decât dacă aruncă cu pietre în ceilalți. Ca urmare, victimele se apără sau trec la represalii. Soluția:

1. *Aşteptaţi până când se calmează. Nu-i lăsaţi să vă facă să spuneţi lucruri pe care n-aţi vrea să le spuneţi (tentaţia de a contraataca va fi foarte puternică).*
2. *Discutaţi cu ei despre problemă, cu mult calm.*
3. *Ajungeţi la o înţelegere.*
4. *încurajaţi-i să obţină ajutorul necesar pentru a se calma.*

PERSOANELE AMENINŢĂTOARE

Aceşti oameni se folosesc de frică, cruzime şi ameninţări pentru a-i controla pe ceilalţi. Deşi deseori dau impresia că au foarte multă stimă de sine, nu e nici pe departe adevărat. Iată motivul pentru care îi atacă pe cei ce par slabi şi pasivi. Când o persoană de acest gen intră în încăpere, simţiţi cum vi se face părul măciucă, în loc să vă supuneţi, păstraţi-vă poziţia. Soluţia:

1. *Lăsaţi-i să-şi exprime furia fără să contraatacaţi; este alegerea dvs. să le acceptaţi răbufnirile de mânie sau să vă păstraţi calmul.*
2. *Confirmaţi că înţelegeţi punctul lor de vedere (folosind parafrazarea - vezi capitolul 3).*
3. *Dacă se năpustesc asupra dvs. în public, încercaţi să rezolvaţi problema pe loc. Nu aşteptaţi până când veţi putea vorbi între patru ochi, ca în cazul persoanelor mai puţin agresive.*
4. *încurajaţi-i să înveţe să-şi controleze furia.*

„ŞTIE-TOT"

Persoanele din această categorie sunt „deştepţii deştepţilor", care susţin cu nerăbdare că ştiu mult mai multe decât în realitate. Sunt oameni bine informaţi, dar majoritatea informaţiilor pe care le deţin se bazează pe presupuneri, nu pe fapte. Sunt extravertiţi, încreză-

tori şi experţi în a-şi face singuri reclamă. Atunci când încearcă să-i convingă pe alţii să le accepte ideile, nu se lasă până când nu reuşesc. Nu sunt dispuşi să încerce ceva nou dacă este ideea altcuiva, aşa că nu ascultă ce au de spus ceilalţi. Dacă ideea este a lor, îi cicălesc şi îi bat la cap pe ceilalţi până când aceştia cedează. Nu-i ascultă pe ceilalţi şi au tendinţa să-i întrerupă la mijlocul frazei, deschizând un cu totul alt subiect. Soluţia:

1. *Insistaţi să vă relateze faptele pe care îşi bazează ideile.*
2. *Aveţi grijă ca individul „Ştie-tot" să vă dea o şansă să spuneţi ceea ce aveţi de spus. întrebaţi: „Mai trebuie să ascult şi altceva înainte să-ţi spun ce gândesc?" Asta îl va obliga să vă asculte părerea.*
3. *Dacă vă întrerupe, spuneţi: „încă n-am terminat. Ţi-am dat toate ocaziile să-ţi exprimi ideile, acum aş vrea să le asculţi şi tu pe ale mele."*

CEI CE AU ÎNTOTDEAUNA DREPTATE

Aceşti oameni atrag atenţia asupra lor apărându-şi poziţia într-o manieră furioasă şi zgomotoasă, care deseori îi face pe ceilalţi să se simtă jenaţi. Se aşteaptă ca toţi ceilalţi să fie de acord cu ei şi acţionează cu convingerea fermă că au dreptate. Dacă nu sunteţi de acord cu ei, vă vor cicăli până când vă daţi bătut. Sunt foarte înguşti la minte şi absolut convinşi că ei cunosc singura cale de rezolvare a problemei; nu se lasă până când nu vă conving să faceţi aşa cum vor ei. Nici nu se gândesc să pună în aplicare ideile altora. Aceşti indivizi au calităţile lor: îi conving pe membrii unui grup nu doar să se asigure că ideile lor funcţionează, ci şi să persevereze până când acestea sunt acceptate. Soluţia pentru a te comporta cu un asemenea tip de manipulatori:

1. *Atunci când sunt prezentate două sau mai multe idei, aveți grijă să se identifice în mod clar avantajele și dezavantajele fiecăreia. Puteți folosi un sistem de evaluare bazat pe puncte pentru a stabili relevanța fiecărei idei.*
2. *Ideile trebuie să se bazeze pe fapte, nu pe presupuneri.*
3. *Dacă dvs. sunteți cel care prezintă o idee, folosiți tehnica înregistrării (descrisă în finalul acestui capitol) pentru a vă asigura că aceasta va fi auzită.*

PERSOANELE CRITICE/„TERORIȘTII"

Folosesc observații înțepătoare ca să vă provoace și să vă întărâte, încercând să controleze situația fără a fi considerați răspunzători. Au nevoie de un public, cum ar fi restul personalului sau un client. Când ceilalți protestează împotriva bufoneriilor lor, ei pretind că nu doreau decât să-i distreze pe cei din jur. Soluția:

1. *Cereți-le lămuriri în mod repetat.*
2. *Faceți-i să se concentreze asupra productivității.*
3. *Dacă nu încetează, vorbiți cu ei între patru ochi.*

MOFTUROȘII

Găsesc nod în papură la orice — sunt oameni cu o gândire extrem de negativă, care pot folosi un sarcasm răzbunător pentru a-i pune pe ceilalți într-o poziție defensivă. Găsesc nod în papură în orice și insistă ca până și lucrurile neimportante să fie făcute perfect. Nu vă lasă să dați uitării greșelile din trecut și vorbesc despre ele cu orice ocazie. Dacă apar probleme, niciodată nu sunt din vina lor. Pot fi persoane obsedate de muncă, puțin dispuse să delege altora din sarcini. Dacă

totuşi fac acest lucru, verifică tot timpul dacă sarcinile sunt îndeplinite. Soluţia (dacă le sunteţi şef):

1. *Evidenţiaţi faptul că vă deranjează atitudinea lor negativă şi cereţi-le să lucreze împreună cu dvs. pentru a-şi corecta comportamentul distructiv.*
2. *încurajaţi-i să aibă o gândire pozitivă: puneţi-i să fie atenţi la situaţiile în care îi dezaprobă pe ceilalţi şi încep propoziţiile cu cuvântul „dar".*
3. *Redirijaţi-le energia către activităţi productive.*
4. *Ajutaţi-i să identifice situaţiile în care este necesară perfecţiunea şi când nu.*

PERSOANELE DOMINATOARE/TIRANICE

Orice conflict este o luptă pentru putere. Supravieţuiesc numai cei puternici, aşa că trebuie să te lupţi ca să rămâi în vârf. Sunt indivizi duri, luptători şi agresivi, care se folosesc de ceilalţi pentru a ajunge acolo unde vor. In viaţa lor, totul este legat de putere. Ii tratează pe ceilalţi într-o manieră dură şi dictatorială. Şi în cazul lor ni se face părul măciucă atunci când intră în cameră. Soluţia:

1. *Stabiliţi o întâlnire cu ei şi folosiţi tehnica feedbackului ca să le explicaţi că acţiunile lor vă afectează pe dvs. şi pe ceilalţi. (Daţi-le exemple privind felul în care îi afectează pe ceilalţi purtarea lor negativă.)*
2. *Explicaţi-le faptul că ceilalţi ar fi mult mai cooperanţi dacă li s-ar adresa cu rugăminţi, şi nu cu comenzi.*
3. *Dacă se poartă în continuare la fel, amintiţi-le: „Iar procedezi ca mai înainte."*

CEI CE CONTROLEAZĂ TOTUL

Ei trebuie să se ocupe de tot, indiferent dacă e vorba de serviciu sau de planificarea unui picnic cu familia. Un lucru nu e bine făcut decât dacă e făcut de ei; nimeni altcineva nu-l va face aşa cum trebuie. Soluţia: *la fel ca în cazul „Persoanelor dominatoare/tiranice".*

ATACATORII

Aceşti indivizi vă atacă din dorinţa de răzbunare, iar dvs. ştiţi aceasta; nimic nu-i poate opri din drum. Majoritatea atacurilor au loc în public, lăsând impresia că îşi apără ideea. Sunt atât de hotărâţi să marcheze puncte, încât vă blochează orice încercare de a aduce argumente şi vă atacă personal, nu problema în chestiune. Vă răstălmăcesc toate spusele. Vă atacă credibilitatea la fiecare pas; se pricep de minune să vă pună beţe-n roate. Soluţia:

1. *Dacă vă atacă personal, readuceţi discuţia la problemă. Nu-i lăsaţi să vă împingă la vorbe sau fapte nesăbuite. „Discutam despre..."*
2. *Dacă vă hărţuiesc în continuare, înfruntaţi-i între patru ochi.*
3. *Străduiţi-vă să vă faceţi bine munca, dar fiţi pregătit pentru noi atacuri din partea lor.*

„CAPETE ÎNFIERBÂNTATE"

Când sunteţi în preajma acestui tip de indivizi, trebuie să fiţi cu ochii-n patru. Au obiceiul să sară la harţă din senin. Sunt persoane certăreţe, care te tratează de sus, cu asprime şi autoritate. Aduc jigniri şi sunt lacomi de putere. Vor să controleze şi rareori delegă sarcini. O

tactică favorită este să vă întrerupă în mijlocul frazei. Au tendința să vă facă bucăți (folosind etichetări), distrugându-vă observațiile. Soluția:

1. *Atunci când izbucnesc pe neașteptate, întrebați-i de ce sunt atât de furioși. Ei nu se așteaptă la așa ceva și deseori puteți rezolva problema fără a recurge la represalii.*
2. *Dacă vă întrerup, spuneți: „încă n-am terminat de vorbit. După cum spuneam..."*
3. *Dacă vă atacă în public, rezolvați problema pe loc. Apărați-vă punctul de vedere făcând apel la fapte (nu la emoții).*
4. *Dacă sunteți șeful lor, spuneți-le că purtarea lor este inacceptabilă și, dacă au de gând să continue, veți recurge la avertismente scrise.*
5. *încurajați-i să obțină ajutor pentru a-și domoli mânia.*

PERSOANELE ÎNCĂPĂȚÂNATE

Indiferent câte eforturi sunt necesare sau care este prețul, ei insistă că modalitatea lor de abordare este cea mai bună. Dacă cineva li se opune, nu are nicio șansă, își anihilează „dușmanii" și fac presiuni asupra altora pentru a le accepta ideile. Nu se mulțumesc să-și vadă de ale lor: invadează teritoriul celorlalți și se așteaptă ca ideile lor să fie acceptate. Soluția:

1. *Atunci când cineva încearcă să vă calce în picioare, puneți piciorul în prag. Dați-i de știre imediat ce încalcă granițele.*
2. *Atunci când sunteți vinovat, cel puțin în parte, recunoașteți acest fapt.*
3. *încercați să nu vă izolați. Explicați-i: „Sunt dispus să-ți ascult părerea dacă ești și tu dispus să o asculți pe*

a mea. Dacă nu poți să-mi promiți asta, discuția noastră n-are niciun sens."

PERSOANELE AUTORITARE

Dau comenzi celor din jur, deși nu sunt în poziția de a o face. își bagă nasul unde nu le fierbe oala, iar un observator din afară ar putea crede că ei sunt șefii colegilor lor. îi critică aspru pe ceilalți și le invadează teritoriul. Sunt pricepuți în munca lor, dar nu-i suportă pe cei care lucrează într-un ritm mai lent sau au nevoie de mai mult timp pentru a lua o decizie. Colegii sunt foarte afectați de comportamentul condescendent al acestui gen de persoane și de criticile lor constante. Soluția:

1. *Apreciați-i atunci când merită.*
2. *Folosiți tehnica feedbackului ca să le explicați cum îi afectează pe ceilalți acțiunile lor.*
3. *încurajați-i să participe la un curs de comunicare, ca să învețe să fie mai diplomați și mai plini de tact în interacțiunile cu ceilalți.*
4. *Dacă sunteți șeful lor și ați încercat în zadar să le corectați purtarea autoritară, explicați-le că, dacă nu se schimbă, va trebui să recurgeți la măsuri disciplinare.*

„CONDUCĂTORII DE SCLAVI"

Au impresia că șefii lor îi presează să facă mai mult, așa că simt nevoia să transmită, la rândul lor, aceste presiuni celor din subordine. Mulți dintre ei muncesc în neștire; unii sunt perfecționiști; majoritatea au un nivel de energie ridicat. Stabilesc un ritm de lucru practic imposibil de respectat de către angajați. Chiar și oamenii nou angajați trebuie să ruleze cu viteza maximă, deși nici măcar n-au învățat bine ce au de făcut. Sunt

prea ocupați să răspundă la întrebări și au o politică total opusă celei a ușilor deschise. Se pricep de minune să delege sarcini, iar unii dintre ei stau relaxați și privesc cum „albinele" fac toată treaba. Soluția:

1. *Determinați dacă într-adevăr vi se cere prea mult. Verificați-vă fișa postului ca să vedeți ce standarde de performanță vi se impun. Dacă nu există o asemenea fișă, cereți să vi se dea una, ca să știți exact ce se așteaptă de la dvs.*
2. *Dacă sunteți de părere că standardele de performanță sunt nerezonabile, ridicați obiecții.*
3. *Dați-i de știre șefului când treburile vă copleșesc. Pentru aceasta, alcătuiți liste cu ce aveți de făcut și termenele de realizare a sarcinilor.*

CEI CE ÎNCALCĂ REGULILE

Pentru aceştia este o distracţie să încalce regulile, să o ia pe scurtătură şi să găsească cele mai uşoare căi de îndeplinire a sarcinilor. Găsesc diverse moduri de a încălca regulile firmei: întârzie întotdeauna, pretind că sunt bolnavi (când de fapt sunt pe terenul de golf) şi, în general, evită responsabilităţile. Au totuşi calităţile lor, deoarece pot imagina moduri mai bune şi mai rapide de a rezolva treburile şi pot detecta neajunsuri în sistemele de afaceri. Soluția:

1. *Dați-le instrucțiuni clare privind îndeplinirea sarcinilor și aveți grijă să le examinați ideile referitoare la economia de timp sau de muncă.*
2. *Menționați care vor fi consecințele dacă încearcă să încalce regulile.*
3. *Atunci când încălcarea regulilor implică și conturile de cheltuieli, angajații respectivi trebuie să suporte cheltu-*

ielile suplimentare, dacă nu se poate dovedi că n-au niciun amestec.

CEI CE VĂ RIDICULIZEAZĂ

Sunt oameni insensibili şi nepoliticoşi, care vă jignesc cu vorbele lor în doi peri. Unii recurg la sarcasm pentru a-şi exprima criticile, considerând că acest tip de umor e mai uşor de acceptat. Multe dintre atacurile lor umilitoare au loc în public, pentru ca şi alţii să ştie ce părere proastă au despre dvs. şi capacităţile dvs. Soluţia:

1. *Stabiliţi o întâlnire cu ei şi cereţi-le să vă explice ce au vrut să spună prin remarcile lor.*
2. *Dacă şeful dvs. a fost cel care v-a criticat în public, spuneţi: „Am o problemă şi am nevoie de ajutorul dvs. ca s-o rezolv. Săptămâna asta m-aţi criticat de două ori în public — o dată în faţa colegilor şi ieri, în faţa unui client. M-a supărat foarte tare. Pe viitor, pot să vă rog să aşteptaţi până când putem vorbi între patru ochi ca să rezolvăm asemenea probleme?"*

CEI CE VĂ VORBESC CU CONDESCENDENŢĂ

Aceştia vă dau de ştire că au o părere proastă despre dvs. prin modul condescendent în care vă vorbesc. Părerea exagerat de bună pe care o au despre ei înşişi îi încurajează să-i înjosească pe ceilalţi, creând impresia că sunt persoane cu totul deosebite, care v-au dat permisiunea să le staţi prin preajmă.

Nu vă iau în seamă ideile, vă întrerup sau vă pun la pământ prin felul în care vă resping sugestiile. Atunci când delegă sarcini, folosesc vorbe jignitoare: *„E o treabă uşoară — Pam o să se descurce."* Soluţia:

1. *Amintiți-vă cât de valoros sunteți în realitate.*
2. *Dacă o astfel de persoană este șeful dvs., amintiți-i că aveți un rol important în realizările sale.*
3. *Dacă persoana este un coleg, folosiți tehnica feedbackului ca să determinați cum vă afectează comportamentul lui.*

CEI CE VĂ ÎNTRERUP

Unii oameni vă întrerup cu brutalitate în mijlocul unei propoziții și deseori încep să vorbească despre altceva. Vă întrerup și atunci când încercați să munciți. Vă hărțuiesc tot timpul și nu vă lasă să vă faceți treaba. Apar la dvs. în birou, dornici să discute cum v-ați petrecut weekendul. După ce pleacă, e greu să vă regăsiți impulsul de a munci. La întruniri, pierd un timp valoros discutând cu ceilalți sau punând întrebări nerelevante în cursul prezentărilor. Atunci când le vine rândul să vorbească, se abat de la subiect. Soluția:

l.Dacă sunteți întrerupt, spuneți: „Nu terminasem ce aveam de spus înainte să mă întrerupt. După cum spuneam..."
2. Puneți capăt pălăvrăgelii cu comentarii și întrebări precise.
3. *Dacă vă întrerup din lucru, explicați-le de ce nu puteți fi deranjat în momentul respectiv.*
4. *Descurajați-i să vină și să vă stea pe cap la dvs. în birou. Aranjați-vă întâlnirile cu ei într-o sală de ședințe, ca să puteți pleca atunci când terminați ce aveți de spus.*
5. *Dacă vă întrerup pentru a discuta chestiuni personale, spuneți-le că veți vorbi cu ei mai târziu, în pauza de cafea sau de prânz.*

PERSOANELE INDISCRETE

Vă citesc scrisorile de pe birou, trag cu urechea la discuțiile dvs. și, în general, vor să știe toate „bârfele", ca să le transmită mai departe. Sunt peste măsură de curioși și își bagă nasul unde nu le fierbe oala. Cei mai mulți dintre ei nu-și dau seama cât de mult îi deranjează pe ceilalți acest gen de comportament. Deși această trăsătură a lor se poate dovedi valoroasă atunci când trebuie să facă cercetări pe o anumită temă, este extrem de neplăcută în cazul în care pun întrebări cu caracter foarte personal. Indiferent dacă se află la dvs. acasă sau în biroul dvs., iau fiecare foaie de hârtie și o citesc de parcă ar fi corespondența lor. Se uită peste umărul dvs. când lucrați la calculator și își bagă nasul în tot ceea ce faceți. Soluția:

1. *Folosiți tehnica feedbackului pentru a le arăta cât de mult vă supără purtarea lor, pe dvs. și pe ceilalți.*
2. *Dacă cineva v-a pus o întrebare, nu înseamnă neapărat că trebuie să și răspundeți. Spuneți ceva de genul: „Prefer să nu vorbesc despre viața mea personală."*
3. *Nu-i lăsați să vă facă să vă pierdeți timpul cu bârfe.*

„IMPERIALIȘTII"

Vor folosi orice tactici perfide pentru a-i călca în picioare pe ceilalți și a-și atinge scopul de a se vedea în vârful piramidei. Nu-i interesează progresul altora, decât dacă îl percep ca pe o amenințare la adresa lor. Ii sperie, îi intimidează sau îi distrug pe toți cei care intră pe „teritoriul" lor. Pentru ei, munca în echipă este un concept total străin, din cauza nevoii lor de a li se acorda atenție și de a fi cei mai importanți. Loialitatea lor față de o firmă se bazează pe prestigiul pe care li-l

conferă propria poziție. Odată ce lucrurile se schimbă, ei merg mai departe. Dau întotdeauna prioritate propriilor nevoi. Soluția, (dacă le sunteți șef):

1. *Discutați cu ei ca să le dați de știre că nu veți tolera un asemenea comportament.*
2. *Asigurați-vă că toți membrii echipei primesc informațiile necesare și sunt apreciați pentru munca lor.*
3. *Recurgeți la măsuri disciplinare dacă oamenii de acest gen depășesc măsura, profită de ceilalți sau îi calcă în picioare.*

CEI „PREA OCUPAȚI"

Aceștia sunt întotdeauna prea ocupați ca să răspundă la întrebări sau să vă dea ceea ce aveți nevoie. Soluția:

1. *Definiți foarte clar problemele ce apar, atunci când se întâmplă acest lucru.*
2. *Dacă șeful dvs. este cel prea ocupat, reamintiți-i că principalul său rol este să vă ajute să-i creați o imagine bună.*
3. *Dacă este vorba despre un coleg, explicați-i că atitudinea lui vă împiedică să vă faceți munca.*
4. *Atunci când îl abordați cu anumite probleme, veniți cu cel puțin două soluții.*
5. *Dacă e vorba de un membru al personalului, ajutați-l să-și aleagă prioritățile, de exemplu, folosind un cod de culori, în care roșu simbolizează ceva foarte important, portocaliu e pentru ceva ce trebuie făcut astăzi și verde pentru ceva ce mai poate să fie amânat.*

ÎNCĂPĂȚÂNAȚII

Nu se vor clinti, indiferent cât de convingătoare sunt argumentele dvs. Ei au dreptate și dvs. nu; nimic nu le poate clătina convingerea. Vor spune că până și faptele pe care le prezentați, sunt falsificate. Simt nevoia să controleze evenimentele și, dacă nu sunteți de acord cu ei, își vor apăra punctul de vedere cu și mai multă îndârjire. Soluția:

1. *Dacă este vorba despre șeful dvs., aflați care este trecutul său.*
2. *Prezentați-le planul dvs., identificând punctele tari și slabe, apoi puneți-i să facă la fel cu propria lor idee.*
3. *Purtați-vă de parcă v-ați aștepta ca ideile dvs. să fie acceptate.*
4. *Dacă nu acceptă, convingeți-i să-și transpună motivele în scris.*

„DON JUAN"

Acești oameni sunt convinși că toată lumea îi consideră cele mai atrăgătoare ființe umane. Umblă țanțoș și se fălesc cu sexualitatea lor, convinși fiind că cei din jur se simt atrași mai degrabă de aspectul lor fizic decât de atitudinea lor mândră. Soluția:

1. *Apreciați-i atunci când merită.*
2. *Căutați ocazii de a le spune cât este de obositor pentru ceilalți felul lor de a fi.*
3. *Faceți-i să vă spună de ce se consideră atât de atrăgători.*

PERSOANELE DORNICE DE COMPETIȚIE

Sunt într-o continuă competiție cu toți și cu totul, transformând orice situație într-un concurs. Ei trebuie

să câştige ca să se simtă superiori şi vor face tot ce le stă xn putinţă pentru asta. Atunci când câştigă, caută şi se aşteaptă la o recunoaştere publică, iar cei care le-o refuză vor trebui să suporte represaliile. Dacă cineva nu le acceptă ideile, au impresia că au dat greş, că este vorba de o respingere cu caracter personal. Soluţia:

1. *Folosind tehnica feedbackului, explicaţi-le ce efect au acţiunile lor asupra dvs. şi asupra celorlalţi.*
2. *Explicaţi-le cum pot învăţa ascultând cu atenţie ideile celorlalţi şi dezvoltându-le.*
3. *încurajaţi-i să-şi folosească creativitatea pentru a-şi îmbunătăţi metodele.*
4. *Aveţi grijă să-i lăudaţi atunci când merită.*

PERSOANELE CARE SE IMPUN

Spiritul lor egoist şi exploatator le permite să-şi impună dorinţele şi să se folosească de ceilalţi. Fac promisiuni pe care nu au de gând să le respecte. Ar putea câştiga premiul Academiei Americane de Film pentru felul în care îşi joacă rolul, deoarece au capacitatea de a-i convinge pe ceilalţi că sunt neajutoraţi şi nu pot supravieţui fără ajutorul lor. Sunt atât de convingători, încât vă vine foarte greu să-i refuzaţi. Soluţia:

1. *Exersaţi refuzul până când devine automat.*
2. *Impuneţi-vă să rezistaţi cererilor lor insistente.*
3. *Explicaţi-le cum îi afectează pe cei din jur purtarea lor şi faptul că nu vreţi să se folosească de dvs.*

GLUMEŢII

Glumesc pe socoteala altora, unii pe faţă, alţii mai pe ascuns. Ţinta glumelor lor pot fi cei de altă rasă, cei

graşi sau urâţi, scunzi sau înalţi, cei care vorbesc o altă limbă sau cineva care poartă haine neobişnuite. Soluţia:

1. *Acest tip de „glume" trebuie descurajate de îndată ce cineva spune: „Ai auzit bancul ăla cu..."*
2. *Spuneţi lucruri de genul: „Nu mi s-a părut amuzant."*
3. *Dacă e nevoie, stabiliţi cu această persoană o întâlnire între patru ochi.*
4. *Dacă sunteţi şeful unui astfel de individ şi el continuă să se poarte la fel, explicaţi-i că data viitoare veţi fi nevoit să recurgeţi la un avertisment scris.*

PERSOANELE INSISTENTE

Ii bat la cap pe ceilalţi până când aceştia nu mai rezistă şi le fac pe plac. Sunt hotărâţi să facă totul aşa cum vor, indiferent de preţ. Soluţia:

1. *Folosiţi tehnica înregistrării (vezi capitolul 3).*
2. *Atunci când nu puteţi face ceea ce vor ei, sugeraţi-le alternative.*
3. *Dacă insistă, întrebaţi-i de ce sunt aşa de insistenţi (acesta reprezintă un comportament agresiv şi aveţi dreptul să spuneţi „nu" şi să vă apăraţi).*

HOŢII

In acest caz, ne vom concentra asupra acelor angajaţi care îşi însuşesc bunuri ale firmei — de la creioane la echipamentele costisitoare. în unele situaţii, unii dintre ei fură cantităţi mult mai mari decât ar putea folosi vreodată, într-o anumită măsură, acesta e felul lor de a se împotrivi regulilor şi autorităţii. Unii pot avea tendinţe pasiv-agresive. Soluţia:

1. *Aveți grijă ca șefii de departament să supravegheze lucrurile și să ia măsuri dacă observă că lipsește ceva.*
2. *Asigurați-vă că politicile și regulamentele interne ale firmei prevăd pedepse pentru cazul în care un membru al personalului ia bunuri din firmă fără să ceară permisiunea.*
3. *Dacă un angajat ia de la locul de muncă echipamente ale firmei, trebuie să aibă un document semnat, care îi dă permisiunea în acest sens. Această permisiune poate fi acordată pentru 24 de ore sau pe perioada cât angajatul lucrează pentru firmă.*

CEI CE PUN ETICHETE

Atunci când îi critică pe alții, le pun etichete cum ar fi „prost", „tâmpit", „nebun", „leneș", „rău" sau „stângaci". Soluția:

1. *Dacă sunteți criticat pe nedrept, cereți-le să fie mai precișI: „Cu ce am greșit de fapt?"*
2. *Folosiți tehnica feedbackului pentru a le descrie cum vă simțiți atunci când vă etichetează sau vă spun în diverse feluri.*

Manipularea pasiv-agresivă

Oamenii care folosesc acest gen de manipulare pot fi foarte periculoși. Au reacții patologice față de autoritate și de cei ce par să se afle într-o poziție de autoritate, își manifestă agresivitatea printr-un comportament pasiv, încetinind eforturile celor din jur și punându-le bețe-n roate. Sunt foarte greu de descoperit, iar ceilalți se simt frustrați în relațiile cu ei, însă nu-și dau seama întotdeauna de ce.

Pe măsură ce creştem, începem să ne confruntăm cu restricţii normale şi necesare. în multe cazuri, oamenii cu un comportament pasiv-agresiv au fost dominaţi excesiv, aşa că au învăţat să-i controleze pe ceilalţi fără să-i înfrunte deschis. Le place foarte mult să simtă fiorul nesupunerii; uneori, pentru ei nici nu contează faptul că au câştigat, ci că duşmanii lor au pierdut. Le plac la nebunie jocurile cu învinşi şi învingători şi să le facă greutăţi celorlalţi.

Folosesc scuze cum ar fi: *„Nu e vina mea ca n-a mers, e vina ta."* De multe ori dau semne de neajutorare: par să nu înţeleagă nici lucrurile cele mai simple. în relaţiile cu ceilalţi, dau impresia că se apără. îşi îndeplinesc îndatoririle cu întârziere sau nu le îndeplinesc deloc. Atunci când sunt luaţi la întrebări, sar la ceartă. îi vorbesc pe ceilalţi pe la spate şi deseori sunt atât de buni la asta, încât cei din jur le cred toate minciunile.

Majoritatea oamenilor afişează asemenea semne într-un moment sau altul. însă aceia la care acest comportament a ajuns să fie unul obişnuit sunt persoane pasiv-agresive şi trebuie să fiţi foarte atent când vă aflaţi în preajma lor. Atunci când „îi surprindeţi asupra faptului", puneţi-i faţă în faţă cu adevărul. Asiguraţi-vă că înţeleg consecinţele acţiunilor lor: *„Dacă se mai întâmplă, voi proceda în felul următor..."*

Persoanele la care acest comportament este foarte accentuat pot avea tendinţe criminale. Le plac viteza şi băutura — şi neasumarea responsabilităţii. în unele cazuri, această tendinţă se accentuează în timp, deoarece aceşti oameni au nevoie de senzaţii şi pericole tot mai puternice pentru a fi satisfăcuţi.

CEI CE AU CRIZE DE NERVI

în cazul adulţilor, crizele de nervi sunt iscate de sentimente de frică, neajutorare şi frustrare. Pentru un copil/ ele sunt o metodă extraordinară de a-şi lua revanşa. Dacă metoda funcţionează în continuare, acest comportament continuă şi la vârsta adultă. însă accesele de isterie provoacă un val de furie şi de încăpăţânare mai puternic decât orice alt comportament dificil. Ca să vă înţelegeţi cu o asemenea persoană, trebuie în primul rând s-o ajutaţi să-şi recapete sângele rece. Soluţia:

1. *Daţi-le răgazul necesar pentru a se calma şi a-şi recăpăta sângele rece.*
2. *Deoarece aceste persoane folosesc accesele de furie pentru a atrage atenţia, mai bine replicaţi: „Văd că eşti foarte supărat. Calmează-te şi apoi putem să discutăm despre această problemă pe un ton raţional." Apoi îndepărtaţi-vă. Aceasta este o formă de intimidare.*
3. *Dacă se comportă la fel în continuare, explicaţi-le că nu veţi tolera aşa ceva şi că nu veţi vorbi cu ei până nu se calmează.*
4. *încurajaţi-i să obţină ajutor pentru a-şi controla furia.*

PERSOANELE CARE VĂ INTIMIDEAZĂ

Ori de câte ori nu obţin ceea ce vor, o vor lua pe căi ocolite şi-i vor ameninţa, forţa, leza ori face de ruşine pe ceilalţi. Atunci când persoana în cauză este şeful, subordonaţii lui se simt total neajutoraţi. Astfel de oameni au reputaţia de a-i lovi pe ceilalţi pe la spate; prin urmare, fiţi oricând pregătit pentru un atac. Soluţia:

1. *Pregătiți-vă din punct de vedere psihologic pentru următoarea întâlnire.*
2. *Gândiți-vă cum veți reacționa data viitoare când vor încerca să vă intimideze.*
3. *Plecați de lângă ei, explicându-le că tacticile lor nu mai funcționează în cazul dvs.*
4. *Dacă este vorba despre șeful dvs., chemați întăriri: vorbiți cu cineva de la departamentul de resurse umane, cu un moderator sau cu un manager pentru relații cu angajații. Dacă altfel nu merge, apelați la ultima soluție și duceți-vă la șeful șefului dvs. Aveți grijă să veniți cu fapte, nu cu presupuneri și apropouri. De exempul: „Luni, șeful meu a spus... Marți a făcut..."*
5. *Dacă nu găsiți ajutor la conducerea de nivel superior, alcătuiți-vă scrisoarea de demisie, prezentând pe larg motivele pentru care vreți să plecați, apoi depuneți o plângere împotriva șefului și a firmei dvs.*

„BOMBE CU CEAS"

Acest tip de individ atacă persoanele, nu ideile acestora, deseori folosind etichete pentru a arăta că aceia care li se opun sunt proşti sau greşesc. Când ceilalţi nu sunt de acord cu ideile lor, iau acest lucru ca pe un atac la persoană şi se pregătesc de răzbunare. Nu se jenează să-i atace pe ceilalţi în public şi le place să apară în postura de învingători. Dar cum majoritatea martorilor au fost ei înşişi ţinta atacurilor acelei persoane, nu se vor lăsa păcăliți. Soluția:

l.Nu vă lăsați tentat să faceți comentarii dure sau să aveți reacții emoționale puternice. Păstrați-vă calmul și apărați-vă ideile pe baza faptelor.

2. *înfruntați-i între patru ochi și avertizați-i că, dacă vor continua să vă umilească în public, veți fi obligat să treceți la represalii.*
3. *încurajați-i să învețe cum să-și controleze mânia.*

SADICII

Le place să vă scoată în evidență greșelile și să facă din țânțar armăsar. Se simt mai puternici atunci când îi fac pe ceilalți să se simtă inferiori. Le face o plăcere nebună să vă critice în fața celorlalți; cu cât publicul e mai numeros, cu atât e mai bine. Soluția:

1. *înfruntați-i deschis și spuneți-le că nu veți tolera modul în care încearcă să vă manipuleze.*
2. *Folosiți tehnica feedbackului pentru a le arăta cum vă afectează pe dvs. și pe ceilalți comportamentul lor.*
3. *Dacă persoana respectivă este șeful dvs. care continuă să se poarte în același mod și conducerea de nivel superior nu vă ajută cu nimic, alcătuiți-vă scrisoarea de demisie, prezentând în detaliu motivele pentru care vreți să plecați, apoi înaintați o plângere împotriva șefului și a firmei.*

PERSOANELE RĂZBUNĂTOARE

Iau totul în nume personal și au grijă să le-o plătească celorlalți cu vârf și îndesat pentru ceea ce consideră că le-au făcut. îi supără foarte tare că nu i-ai tratat așa cum trebuie, se simt păcăliți sau neglijați. Pot să păstreze resentimente vreme de ani întregi, făcând risipă de timp și energie. Unii nu iartă niciodată și-și plănuiesc răzbunarea pentru inamici imaginari și pe patul de moarte. Soluția:

1. *Amintiți-vă că, dacă vă pierdeți timpul și energia plănuind să vă răzbunați pe cineva, acea persoană vă controlează viața.*
2. *Dacă nu puteți face ceva ca să rezolvați problema, lăsați-o baltă. în acest caz, zicala „culegem ceea ce am semănat" este cum nu se poate mai adevărată.*
3. *Aveți încredere că exact așa se va întâmpla. Mulțumiți-vă cu rolul de martor și nu vă mai risipiți energia. Și dacă acționați sau nu, fiți convins că persoana respectivă va plăti pentru faptele sale.*
4. *Dacă nu vă puteți elibera de dorința de răzbunare, învățați să vă controlați mânia.*

PERSOANELE FANATICE

Sunt persoane extremiste care văd totul în alb și negru. își iau angajamente fără să cântărească toate faptele. Sunt oameni autoritari și aroganți, ale căror vederi extremiste le întunecă simțul rațiunii. Ei depistează o problemă, lasă rațiunea deoparte și se avântă în rezolvarea ei, fără să se gândească la consecințe. Deseori se aruncă cu capul înainte, în toate problemele, fără să-și închipuie ce se va întâmpla după aceea. Deseori, soluțiile lor nu fac decât să provoace și mai multe probleme, fapt ce poate avea repercusiuni serioase. Soluția:

1. *înainte de a începe un proiect, cereți-le să vă explice în detaliu strategia lor de planificare și toate etapele acesteia care să demonstreze ce urmăresc ei să obțină.*
2. *Solicitați-le detalii, cum ar fi comparații între ideile lor și ale celorlalți (argumente pro și contra).*

CEI CE „TE ÎNJUNGHIE PE LA SPATE"

Sunt indivizi duplicitari, care „te înjunghie" în spate, zâmbindu-ți prietenește. Fac tot felul de aranjamente

fără ştirea dvs. Dacă le daţi informaţii confidenţiale, vă vor trăda încrederea. Scopul lor este să vă controleze şi să avanseze în viaţă. Sunt persoane singuratice deoarece ceilalţi tind să nu mai aibă încredere în ei. Soluţia:

1. *Aşteptaţi-vă la acest comportament şi fiţi pregătit să faceţi faţă ataculu.*
2. *înfruntaţi-i atunci când îi prindeţi asupra faptului.*
3. *Păziţi-vă bine şi nu vorbiţi despre lucruri care vreţi să rămână confidenţiale.*

CEI CARE ÎNVÂRT TOTUL AŞA CUM VOR

Aceşti oameni şireţi şi perfizi încearcă să-i manipuleze pe ceilalţi în toate felurile posibile. Sunt abili, fiindcă nu-şi manifestă deschis agresivitatea. Unii provoacă probleme în mod deliberat ca să poată fi apreciaţi pentru soluţiile altora. Folosind mijloace necinstite, îi determină pe ceilalţi să facă lucruri pe care nu vor să le facă. Mulţi sunt atrăgători din punct de vedere fizic şi îşi folosesc atractivitatea pentru a-i manevra pe ceilalţi. Soluţia: *Folosiţi aceleaşi metode ca în cazul celor ce „te înjunghie pe la spate".*

CEI CE VĂ ÎMPING LA EŞEC

Aceşti oameni promit multe, dar nu fac nimic şi vă lasă cu buzele umflate. Sunt o adevărată pacoste, fiindcă nu vă oferă informaţii importante, de care aveţi nevoie pentru a vă îndeplini sarcinile. Motivul nu este acela că tărăgănează lucrurile, ci faptul că ei ştiu cât sunt de importante acele informaţii pentru succesul activităţii dvs. şi vor să daţi greş. Majoritatea sunt în concurenţă cu dvs. pentru o promovare şi vor face tot ce le stă în putinţă ca ei să câştige. De obicei, veţi

descoperi prea târziu că ați fost tras pe sfoară. Atacurile lor pot fi mai serioase decât ale celor ce vă „înjunghie pe la spate", fiindcă nu le puteți preîntâmpina. Soluția:

1. *Atunci când aveți de-a face cu asemenea indivizi, așterneți totul pe hârtie.*
2. *Aveți grijă să știe că sunteți cu ochii pe ei. Pe baza faptelor, determinați modul în care comportamentul lor afectează rezultatul sarcinii dvs. sau al proiectului.*
3. *Indiferent cât ar fi de fermecători, nu lăsați garda jos și fiți pe față!*

INSTIGATORII

Aceştia creează multă agitaţie şi sunt experţi în a răstălmăci faptele şi a-i provoca pe ceilalţi. Fac comentarii negative care incită la conflicte ce cauzează probleme reale. Unii dintre ei au o calificare mult prea înaltă pentru postul pe care-l deţin şi provoacă tulburări doar din plictiseală. Ei sunt cei care aţâţă sindicatele împotriva conducerii, care-i ajută pe alţii să facă acuzaţii înjositoare, care nu acceptă faptul că cineva nu a obţinut promovarea la care ei se aşteptau. Fac valuri şi nu se dau în lături de la nimic ca să tulbure apele. Soluția:

1. *Aveți grijă să aibă tot timpul ceva de făcut. Folosiți-le energia în scopuri productive.*
2. *Avertizați-i că nu veți tolera un asemenea comportament; explicați-le care vor fi consecințele dacă mai fac asemenea lucruri.*
3. *în cazul celor cu o calificare prea înaltă pentru postul lor — explicați-le că prin performanțe slabe în postul actual, ei înșiși au de pierdut, nefiind promovați până când excelează, deși sunt pregătiți pentru așa ceva.*

'PERSOANELE PREFĂCUTE

Șefii care se înscriu în această categorie vă dau un set verbal de instrucțiuni privind îndeplinirea unei sarcini, iar dacă nu iese bine, afirmă că dvs. sunteți de vină. Pot să se răzgândească de trei-patru ori în privința instrucțiunilor, pentru ca, în eventualitatea că n-o să meargă, să se plângă că n-ați făcut ceea ce au vrut. Soluția:

1. *Obțineți instrucțiuni scrise. Dacă vi se dau instrucțiuni verbale, luați notițe, apoi obțineți confirmarea împreună cu șeful că așa v-a cerut să îndepliniți sarcina.*
2. *Așterneți totul pe hârtie. Folosiți documente ce au, pe lângă sarcini, și o secțiune de răspunsuri, pentru a ține grupate toate informațiile.*
3. *Aveți grijă să obțineți o fișă a postului dvs. cât mai precisă, cu standarde de performanță, ca să fie foarte clar ce se așteaptă de la dvs.*

PERSOANELE PROVOCATOARE

Acești angajați nedisciplinați îi sfidează pe cei aflați în poziții de autoritate și se opun tuturor schimbărilor legate de politicile și procedurile stabilite. Insistă să-și facă treaba așa cum vor ei. Dacă se schimbă procedurile, opun rezistență și contestă pe față noile metode. Chiar dacă sunt obligați să folosească noul sistem, ei revin încet, dar sigur, la vechile lor metode. Dacă sunt nou-angajați, fac tot ce pot ca să-i convingă pe șefi că ei știu cu-adevărat cum e mai bine. Soluția:

1. *Examinați-vă propria atitudine, ca să vedeți dacă metoda dvs. este într-adevăr mai bună.*

2. *Lăsați acest gen de persoane provocatoare să se calmeze singure.*
3. *Stabiliți niște linii directoare, folosind fișe ale postului detaliate și actualizate, cu standarde de performanță.*
4. *Decideți cum veți proceda dacă angajatul respectiv vă sfidează din nou.*

„PRIMADONELE"

Sunt personalități asemănătoare cu acelea din categoria „Don Juan". Sunt persoane temperamentale, capricioase se supără repede și se așteaptă să fie tratate într-un mod cu totul special. Probabil că în copilărie au fost alintate și au învățat cum să obțină ceea ce vor de la viață. Un asemenea client poate să te înnebunească de tot cu pretențiile lui. Soluția:

1. *Dacă „primadona" este un angajat, învățați să spuneți „nu" atunci când e nevoie.*
2. *Folosiți tehnica feedbackului pentru a le arăta ce simțiți dvs. atunci când se comportă în acest fel.*
3. *Așteptați-vă să-și îndeplinească obligațiile, fără să li se acorde niciun fel de atenție specială.*
4. *Dacă o asemenea persoană este clientul dvs., dați-i numai ceea ce merită și spuneți „nu" atunci când este cazul.*

„EXPLOATATORII"

Sunt indivizi care-i exploatează pe ceilalți, le fură ideile și își asumă meritele pentru acestea. Se dau drept prieteni, vă bat la cap până când obțin informațiile pe care le caută, apoi nu mai știți nimic despre ei până când aflați că v-au furat ideile și culeg meritele pentru ele. Soluția:

, l.Fiți pe față. Nu spuneți nimic din ceea ce ar putea folosi în avantajul lor sau împotriva dvs.
2. Evitați conversațiile mărunte atunci când sunteți în compania lor.
3. *Notați-vă ideile pe hârtie și aveți grijă ca o persoană cu autoritate să fie la curent cu ideile noi, pe care le aveți în vedere.*

PERSOANELE HIPERSENSIBILE

Cu asemenea persoane trebuie să te porți „cu mănuși", fiindcă nu știi niciodată când se simt jignite și fac o criză de nervi. Sunt extrem de sensibile și iau fiecare comentariu drept un atac la persoană. Multe dintre ele recurg la crizele de isterie pentru a spune ceea ce au de spus. Nu au încredere în ele însele și se simt lezate la cel mai mic semn de dezaprobare din partea celorlalți. Soluția:

1. *Ajutați-i să-și clădească încrederea în sine.*
2. *Când este cazul, ajutați-i să-și dea seama că reacțiile lor sunt exagerate.*
3. *Sugerați-le să urmeze un tratament specializat de controlare a furiei.*

PERSOANELE LIPSITE DE ETICĂ

Ei procedează așa cum vor, indiferent de preț, indiferent dacă este moral sau nu. Nu-și plătesc impozitul pe venit, cumpără detectoare radar, folosesc receptoare ilegale de televiziune și așa mai departe. își fac o datorie din a-i înșela pe ceilalți și a rămâne nepedepsiți. își petrec multă vreme la tribunal, în procese. Mulți dintre adversarii lor se dau bătuți, fiindcă un proces necesită

prea mult timp și energie; asta nu face decât să-i întărâte să persiste în acest gen de comportament. Soluția:

1. *Arătați-le codul etic al companiei.*
2. *Spuneți-le care vor fi consecințele dacă persevereză în „greșeală".*
3. *Dacă au încălcat legea, insistați să-și răscumpere greșeala.*
4. *Dacă au comis o infracțiune gravă, dați-i în judecată și concediați-i imediat.*

Alte tipuri de manipulare

Vom vorbi acum despre oameni care nu se încadrează în niciuna dintre categoriile de mai sus. Personalitatea lor este schimbătoare, de la oameni direcți, până la cei care atunci când simt că situația le scapă de sub control încep să-i manipuleze pe ceilalți. Fiecare dintre noi se comportă astfel din când în când.

CEI CE TĂRĂGĂNEAZĂ LUCRURILE

Acești oameni își găsesc întotdeauna o scuză ca să nu-și facă treaba. Ei spun „O să fac asta mâine", lucru care se va întâmpla sau nu. Tărăgănarea devine o problemă atunci când au de făcut ceva important, nu au prea mult timp la dispoziție, dar încep să caute alte lucruri de făcut. O altă situație este aceea în care stabilesc termene și nu le respectă, când amână în mod constant luarea unor decizii importante sau când muncesc cu încrâncenare în ultima clipă ca să-și rezolve sarcinile esențiale. Soluția:

1. *încurajați-i să facă mai întâi lucrurile cele mai neplăcute.*

2. *Planificați aceste activități pentru perioada din zi în care au cel mai ridicat nivel de energie.*
3. *Ajutați-i să-și stabilească termene și să le respecte.*
4. *Aveți grijă să le spuneți care vor fi consecințele dacă vor continua să se poarte astfel.*

CEI CE ÎNTÂRZIE TOT TIMPUL

întârzie la evenimentele la care nu vor să participe sau nu sunt gata în același timp cu ceilalți. Provoacă deranj la întruniri, evenimente sociale, concerte și, în general, nu respectă timpul celorlalți. Soluția:

1. *Explicați-le cât de jignitoare este purtarea lor față de dvs. și față de ceilalți — cărora le poate da impresia că timpul lor n-are nicio valoare — și doar timpul lor este important.*
2. *Ajutați-i să identifice situațiile în care întârzierea lor a avut consecințe grave.*

PERSOANELE LENTE

Desigur că și-au încheiat raportul pe care-l aveau de făcut, dar le-a luat atâta timp să-l scrie, încât șefului îi venea să-l întocmească el însuși în locul lor. Sunt oameni lipsiți de energie, care dau impresia că vegetează — ei există în loc să trăiască — și de obicei lucrează în posturi care le displac. Pot să scoată din minți persoanele mai organizate, pentru că întotdeauna întârzie la lucru, la ședințe și la întâlniri. In unele cazuri, sunt nesiguri pe capacitățile lor și atunci când întârzie încearcă să anticipeze rezultatele. Pierd timpul cu fleacuri, hoinărind și trândăvind. Mereu stau în cumpănă, incapabili să ia o decizie. Sunt de părere că înainte de a începe ceva e mai bine să adune TOATE

informațiile și să audă părerea tuturor. Alteori, trec de la o treabă la alta și nu termină niciodată nimic. Soluția:

1. *Aveți grijă să le oferiți fișe ale postului în care se specifică foarte clar care le sunt responsabilitățile.*
2. *Nu treceți cu vederea neplăcerile pe care vi le fac. Explicați-le cum vă simțiți atunci când vă fac să așteptați.*
3. *învățați-i să fie punctuali.*
4. *Dacă v-ați dat întâlnire pentru a lua masa împreună, așteptați zece minute și, în caz că n-au venit, faceți comanda.*
5. *Dacă trebuie să-i luați de undeva și încă n-au ajuns, așteptați cinci minute si apoi plecați fără ei.*

PERSOANELE NEGLIJENTE

își fac treaba atât de prost, încât totul trebuie luat de la capăt de către altcineva, ceea ce deseori necesită mai mult timp decât dacă treaba ar fi mers bine de la început. Nu-i interesează cum îi afectează pe ceilalți neglijența lor. Sunt oameni capabili să ducă o treabă la bun sfârșit, dar care, dintr-un motiv sau altul, nu vor să o facă. Soluția:

1. *Arătați-vă preocupat de ei ca indivizi și folosiți tehnica feedbackului ca să le explicați că acțiunile lor subminează productivitatea.*
2. *Dacă faceți parte din aceeași echipă, aveți grijă să fie foarte clar că ei sunt cei responsabili pentru partea lor de muncă.*
3. *Nu-i acoperiți atunci când nu-și fac treaba.*

PERSOANELE UITUCE

Remarca lor obișnuită este *„Am uitat".* Se așteaptă ca alții să le amintească ce au de făcut, când trebuie să ter-

/ mine şi cine este responsabil pentru fiecare proiect. *„A, credeam că tu te ocupi de asta!"* Soluţia:

l.Aşterneţi pe hârtie informaţiile privind sarcinile de efectuat.

2. La şedinţe, atunci când promit că vor face ceva, faceţi la sfârşit o recapitulare, în cadrul căreia fiecare participant trebuie să confirme ce are de făcut până la şedinţa următoare. Astfel nimeni nu va putea spune că nu era responsabil de partea sa.

PERSOANELE IMPULSIVE

Atunci când se ocupă de o problemă, mai întâi acţionează şi apoi gândesc. Ei sunt deja prinşi în rezolvarea chestiunii când se opresc să înţeleagă cum stau lucrurile; atunci îşi dau seama că nu se ocupă de ceea ce trebuie şi consumă foarte mult timp şi efort ca s-o ia de la început. Pentru observatorii din afară, dau impresia unui vârtej în acţiune, dar ei nu sunt siguri de ceea ce vor să facă de fapt; prin urmare, nu reuşesc să se oprească sau să se îndrepte în direcţia cea bună. Dau greş deseori — şi rezultatul constă în apariţia a două probleme în locul uneia singure. Soluţia:

1. *Cereţi-le un plan scris.*
2. *încurajaţi-i să defalce pe etape fiecare sarcină.*
3. *Cereţi-le să identifice obstacolele cu care se pot confrunta.*
4. *Asiguraţi-vă că au toate informaţiile necesare înainte de a lua o decizie.*

CEI CE SE SPRIJINĂ PE „CLAN"

Aceşti oameni caută un sprijin în număr. Se simt puternici atunci când se adună într-un grup. Nu sunt

pur și simplu prieteni sau colegi care descoperă că au multe lucruri în comun, ci angajați care se strâng la un loc pentru a tulbura apele și a se ridica împotriva conducerii. Au un lider care ia majoritatea deciziilor și pe care îl urmează orbește. Numărul lor mare îi poate intimida pe cei de la conducere. Soluția:

1. *Faceți toate eforturile pentru a atrage liderul de partea dvs. Aduceți-i pe toți de partea dvs., explicându-le ce avantaje ar avea dacă ar coopera, în loc să vi se împotrivească.*
2. *Dizolvați grupurile amenințătoare fără să le spuneți nimic, redistribuind oamenii și descurajând întâlnirile.*
3. *Dați-le proiecte de grup, ce necesită eforturile reunitei ale mai multor oameni care lucrează bine împreună.*

PERSOANELE PERFECȚIONISTE

Acești oameni au impresia că orice lucru trebuie făcut perfect, indiferent cât ar fi de mărunt. Sunt veșnic îngrijorați și au așteptări prea mari de la ei înșiși; vin cu noi și noi îmbunătățiri ca să-și satisfacă așteptările exagerate. Amână permanent predarea proiectelor. Cu cât își fac mai multe griji, cu atât sunt mai puțin productivi. Dacă, din nefericire, se află în posturi de conducere, s-ar putea aștepta ca și persoanele din subordine să fie la fel de perfecționiste. Soluția:

1. *Folosind tehnica feedbackului, ajutați-i să se confrunte cu realitatea.*
2. *Asigurați-i că nu totul trebuie să fie perfect.*
3. *Ajutați-i la gestionarea timpului.*

PALAVRAGIII

Aceştia pălăvrăgesc vrute şi nevrute, irosind timpul preţios al celorlalţi. Nu se gândesc înainte să deschidă gura, aşa că trec de la un subiect la altul, iar ascultătorul nu mai pricepe nimic sau se întreabă ce vor să spună de fapt. Discută tot felul de fleacuri, fără nicio relevanţă pentru ceilalţi. Deoarece oamenii fug de ei, pot fi foarte singuratici şi nu reuşesc să înţeleagă că tocmai vorbăria lor îi izolează de compania altor oameni. Doresc foarte mult să fie admiraţi şi presupun că le împărtăşiţi toate interesele şi experienţele. Soluţia:

1. *Cereţi-i unei asemenea persoane să se pregătească pentru discuţia cu dvs., notându-şi ideile pe hârtie.*
2. *în cursul conversaţiei, folosiţi parafrazarea pentru a confirma informaţiile pertinente.*
3. *Dacă nu reacţionează la observaţiile dvs. referitoare la comportamentul lor, aduceţi-le aminte cu tact că se abat de la subiect şi că discutaţi despre altceva.*

INDIVIZII „DE GAŞCĂ"

Simt o nevoie puternică de a fi în grup şi preferă să facă vizite personale sau să dea telefoane decât să-şi facă treaba. La petreceri se simt în elementul lor şi sunt experţi în a-şi crea relaţii. Le este greu să se apuce de lucru şi dau impresia că pentru ei viaţa fără distracţie n-are niciun sens. Sunt foarte prietenoşi, „de gaşcă", şi nimic nu-i face mai fericiţi decât să-i puneţi să organizeze o petrecere cu colegii de birou. Insă tergiversează lucrurile şi îi întrerup pe ceilalţi din muncă, în loc să-şi facă treaba. Soluţia:

1. *Aveți grijă să le oferiți o fișă a postului precisă și la zi) cu standarde de performanță, ca să știe exact ce se așteaptă de la ei.*
2. *Descurajați plimbările de la un birou la altul și cheltuielile cu lucruri nelegate de activitatea firmei. Fiți pe față și corectați-le comportamentul atunci când e cazul.*
3. *Atunci când comportamentul lor continuă, luați măsuri disciplinare.*

CEI CE PROVOACĂ BLOCAJE

Sunt acei indivizi care lenevesc și pierd vremea, în timp ce activitatea dvs. depinde de rezultatele lor și de îndeplinirea sarcinilor. Nu se hotărăsc să ceară ajutor la nevoie și, prin urmare, îi fac pe toți ceilalți să întârzie. Blocajele apar atunci când oamenii nu fac ceea ce este de făcut — din nehotărâre, lene, priorități greșite, încăpățânare, muncă în exces sau pur și simplu fiindcă tergiversează lucrurile. Soluția:

1. *Aveți grijă să fie la curent cu problemele care apar din cauză că ei își târăsc picioarele.*
2. *Acordați-le mai multă atenție înaintea termenelor-limită.*
3. *Dacă tot nu se întâmplă nimic, apelați la responsabilii de la nivelurile superioare sau, dacă sunteți șeful lor, luați măsuri disciplinare.*

PERSOANELE GRĂBITE

La ora cinci fix, au și șters-o pe ușă. Refuză să accepte noi sarcini, spunând: *„Asta nu-i în fișa postului."* Chiulesc cât pot de mult și pentru ei orice scuză este valabilă pentru a nu lucra sau a nu participa la ședințe. Multora nu le place ceea ce fac și ar fi capabili de activități mult mai complexe, dar nu iau nicio măsură ca să

' îndrepte situația. Deseori își vorbesc de rău firma și produsele acesteia, spunând tuturor cât de rău e la serviciu. Abia așteaptă să se termine ziua de lucru ca să joace popice, golf sau să facă altceva care îi stimulează. Soluția:

1. *Explicați-le cum dau cu piciorul unor posibilitățile de promovare.*
2. *Sugerați-le să participe la ședințe de consiliere în carieră, pentru a determina cefei de muncă li se potrivește.*
3. *Dacă se hotărăsc să rămână la firmă, oferiți-le noi provocări și ajutați-i să fie mândri de ceea ce fac.*

PERSOANELE NESOCIABILE

Sunt persoane închise, introvertite, singuratice și puțin preocupate de cei din jur. Pot da impresia unor oameni reci și lipsiți de afecțiune, de genul „Vreau să fiu singur". Unii folosesc această atitudine în mod intenționat, încercând să vă intimideze, dar majoritatea nu au de gând să vă provoace sau să vă cucerească. Persoana dvs. nu-i interesează câtuși de puțin; sunt oameni singuratici și lipsiți de afecțiune. Se simt mult mai bine când lucrează singuri, iar dacă sunt obligați la o strânsă colaborare cu ceilalți, devin agitați. Majoritatea sunt orientați pe detalii, nu pe oameni. Soluția:

1. *Nu uitați că este problema lor, nu a dvs. în mod normal, ei nu vor să ofenseze pe nimeni.*
2. *Dacă sunteți șeful lor, asigurați-vă că ocupă un post care le permite să lucreze singuri.*

CEI OBSEDAȚI DE MUNCĂ

Se cufundă în muncă pentru a se ascunde de propriile probleme. Unii devin obsedați de muncă fără să aibă vreo motivație. Soluția:

1. *Determinați dacă au o personalitate de tipul A, care trebuie să fie tot timpul ocupată. în acest caz, nu vă faceți probleme — chiar așa le place să fie.*
2. *încurajați-i să delege sarcini, dacă acestea ajung să-i copleșească.*
3. *încurajați-i să-și stabilească priorități în muncă și să alcătuiască liste cu ceea ce au de făcut.*
4. *Cereți-le ca timp de o săptămână să țină o evidență a modului în care își petrec timpul (la lucru și acasă) și să facă ajustările corespunzătoare.*

PERSOANELE NEGATIVISTE

Sunt cei ce folosesc tot timpul expresii precum: *„N-o să meargă"* sau *„N-are niciun sens să încercăm"* sau *„Am încercat deja și n-a mers".* Paharul este întotdeauna pe jumătate gol, nu pe jumătate plin. Soluția:

1. *încurajați-i să aibă încredere într-un prieten.*
2. *Ajutați-i să-și schimbe atitudinea.*
3. *înainte de a încerca ceva nou, încurajați-i să-și pună două întrebări: „Ce am de câștigat?"; „Ce am de pierdut?"*
4. *întrebați-i dacă le place să se afle în compania altor oameni cu o gândire negativistă.*

PERSOANELE BLAZATE

Indivizi care sunt antrenați într-o rutină și au de gând să rămână acolo. însă pierd foarte mult timp

plângându-se de lucrurile mărunte din viață care îi irită. îi invidiază pe cei ce progresează, dar par să nu găsească instrumentele sau energia necesară pentru a face același lucru. Soluția:

1. *încurajați-i să-și aștearnă pe hârtie scopurile privind viața personală și cariera.*
2. *întrebați-i dacă le place munca pe care o fac. Dacă nu le place, întrebați-i ce ar prefera să facă.*
3. *Ajutați-i să-și propună scopuri pentru a ajunge să facă ceea ce le place.*
4. *Vezi „Plângăcioșii".*

NOROCOȘII

Presupun că tot ceea ce poate obține cineva se datorează „norocului" — nu eforturilor depuse. Joacă la întâmplare și speră că, dacă vor fi suficient de norocoși, vor obține ceea ce vor de la viață. Soluția: *Vezi „Persoanele blazate", mai puțin punctul 4.*

CEI CE MORMĂIE

Aceștia n-au învățat să a r t i c u l e z e cuvintele și trebuie să ghicești ce anume vor să spună. Ceilalți sunt nevoiți să-i roage să repete ce au spus sau pur și simplu îi înțeleg greșit. Soluția:

1. *încurajați-i să meargă la un curs de oratorie.*
2. *Explicați-le cât este defrustrant să vă chinuiți să înțelegeți ce au de spus.*
3. *Dacă vorbesc prea încet, încurajați-i să vorbească pe un ton mai hotărât.*

PERSOANELE CONFUZE

Sunt opusul persoanelor analitice. Atunci când le cereți detalii, nu sunt în stare să vi le ofere. Vorbesc despre generalități, nu despre lucruri precise. Soluția:

1. *învățați-i cum trebuie să studieze o anumită temă pentru a putea oferi informații mai precise.*
2. *Puneți-i să descrie etapele pe care le vor urma pentru a-și îndeplini sarcinile.*
3. *Puneți-i să facă o descriere scrisă a ceea ce s-a întâmplat la ultima ședință, apoi criticați-o (probabil că va fi cazul) și cereți mai multe detalii.*

CEI CE ÎȘI APĂRĂ TERITORIUL

Aceste persoane sunt de-a dreptul fanatice în privința a ceea ce consideră a fi „teritoriul lor". îi înfruntă pe toți cei ce încearcă să intre pe teritoriul lor sau nu le arată respectul cuvenit. Acest teritoriu poate însemna automobilul, biroul, masa de lucru, hainele și chiar instrumentele de scris. Soluția:

1. *Recunoașteți că persoana respectivă se simte amenințată și că astfel încearcă să-și apere teritoriul.*
2. *Probabil are impresia că i-ați invadat „spațiul".*
3. *în diverse culturi, există idei diferite privind spațiul personal.*
4. *O asemenea persoană trebuie asigurată că nu aveți intenția să-i invadați spațiul și cereți-i scuze dacă ați făcut-o în trecut.*

PERSOANELE CĂZUTE ÎN PLASA MONOTONIEI

Acești oameni n-au niciodată nimic de spus. Dacă-i întrebați: *„Ce mai e nou?",* ei răspund invariabil: *„Nimic."*

îi lasă pe ceilalți să susțină întreaga conversație, rareori pun întrebări sau aduc vreo contribuție. Nu sunt oameni timizi, ci oameni care trudesc din greu, făcând zi de zi același lucru. Soluția:

1. *Invitați-i la un eveniment incitant.*
2. *Invitați-i să ia parte la diverse activități.*
3. *Dați-le ocazia să se simtă bine punând la cale o activitate interesantă, seara sau în weekend.*
4. *Faceți-i să se implice în activități care presupun ajutorarea altor persoane; asta îi poate scoate din cochilia lor.*

CEI CE VISEAZĂ CU OCHII DESCHIȘI

Toți visăm cu ochii deschiși, dar unii exagerează — și asta ajunge să le afecteze munca sau productivitatea. Nu e întotdeauna cinstit să-i luați peste picior în legătură cu acest lucru. E posibil ca munca sau viața lor să fie atât de plictisitoare, încât să nu se poată concentra asupra a ceea ce au de făcut. Posturile care implică o muncă mecanică pot favoriza visarea cu ochii deschiși. Soluția:

1. *Verificați decorul zonei în care lucrează.*
2. *Gândiți-vă să introduceți un sistem de rotație a posturilor.*
3. *Dați-le angajaților mai multe informații despre cum ar trebui să-și îndeplinească sarcinile.*

PERSOANELE DEZORDONATE

Ceea ce pentru dvs. este dezordine s-ar putea ca pentru alții să nu fie. Nu cumva problema este a dvs., fiindcă sunteți prea perfecționist? Sau chiar sunt dezordonați? Unii s-au obișnuit în copilărie ca mama să

strângă totul după ei sau au crescut într-un cămin dezordonat. Dezordinea nu-i deranjează deloc și comentariile dvs. s-ar putea să-i ia prin surprindere. Soluția:

1. *Dați-le dvs. înșivă un bun exemplu.*
2. *Arătați-le ce probleme provoacă faptul că sunt dezordonați.*
3. *Alcătuiți o listă scrisă de activități „gospodărești". Verificați dacă la plecare lasă curat la locul de muncă.*

PERSOANELE HIPERACTIVE

Sunt asemenea unui vârtej care-i năucește chiar și pe simplii observatori. Nu stau nicio clipă locului, vorbesc întruna și se apucă de zece lucruri deodată. E posibil ca energia lor nervoasă să li se transmită și celor din jur, ceea ce va ridica nivelul de stres al tuturor. Soluția:

1. *Amintiți-le să se relaxeze.*
2. *Explicați-le că hiperactivitatea lor îi enervează pe cei din jur.*
3. *Aveți grijă să aibă mereu ceva de făcut. Folosiți-le energia în mod chibzuit, în activități în care aceasta poate fi dirijată într-o direcție pozitivă.*

PERSOANELE ANALITICE

Analizează și disecă tot ce le iese în cale. într-o conversație, ei trebuie să cunoască neapărat fiecare detaliu. Pentru ei nu există conversații superficiale. Ceilalți simt că sunt fierți la foc mic. Soluția:

1. *Intrebați-i de ce au nevoie de atâtea detalii.*
2. *Explicați-le cât este de neplăcut pentru cei din jur când ei se așteaptă la atâtea informații.*
3. *Folosiți-le capacitățile analitice în activități de cercetare.*

PERSOANELE ZGÂRCITE

Sunt atât de posesive în ceea ce privește timpul, banii și lucrurile lor, încât le e foarte greu să le împartă cu ceilalți. Mulți dintre acești oameni au crescut într-o familie săracă, așa că au fost nevoiți să se mulțumească cu puțin. Prin urmare, își păzesc lucrurile ca pe ochii din cap și nu acceptă să le împartă cu alții. Deseori sunt etichetați drept zgârciți din cauza firii lor avare. Soluția:

1. *încurajați-i să-și plătească „biletul".*
2. *Aveți grijă cu facturile comune, fiindcă probabil vor plăti mai puțin decât trebuie.*

Dacă descoperiți că folosiți unul sau altul dintre aceste tipuri de manipulare, opriți-vă și gândiți-vă cum puteți aborda problema într-o manieră mai directă sau mai cinstită.

Evitați mesajele ambigue

Uneori, cuvintele și comportamentul nostru pot fi interpretate în mai multe feluri. Dacă nu suntem conștienți de aceasta și nu transmitem foarte clar ce avem de spus, riscăm să fim înțeleși greșit. Iată un exemplu:

1. *Intenția șefului.* Șeful vrea ca Mary (o angajată a firmei) să știe că el apreciază faptul că ea se ocupă de o sarcină suplimentară. Se gândește care dintre următoarele variante ar fi mai potrivită pentru a-i transmite aprecierea lui:
   a. Să-i dea lui Mary mai mult timp liber;
   b. Să ia masa împreună cu ea;
   c. Să-i spună ce simte;

d. Să-i dea mai puțin de lucru.

2. *Ce face șeful.* Se decide asupra variantei „d" și îi dă mai puțin de lucru.
3. *Reacția lui Mary.* Mary observă că i s-a dat mai puțin de lucru, dar nu știe ce înseamnă asta. S-ar putea ca șeful:
   a. S-o critice fiindcă nu a reușit să-și termine treburile;
   b. Să încerce să-i spună să nu mai vorbească atât la telefon;
   c. Să încerce să o ajute;
   d. Să aibă convingerea că ea nu se descurcă în situații de criză.
4. *Efectul asupra lui Mary.* Se decide asupra variantei „a" și se simte jignită.
5. *Ce gândește Mary.* Nu vreau să știe că m-a jignit. Oare ar trebui:
   a. Să nu spun nimic?
   b. Să spun mulțumesc?
6. *Ce face Mary.* Se hotărăște să spună mulțumesc.
7. *Efectul asupra șefului.* Crede că Mary înțelege și apreciază fapta sa.

Acesta este un exemplu clasic privind interpretarea greșită a unui comportament ambiguu. Șeful a avut intenții bune. însă acestea au avut exact efectul contrar asupra angajatului. N-ar fi fost mult mai bine dacă faptele lui ar fi fost însoțite de vorbe? Dacă i-ar fi spus ce gândește, s-ar fi asigurat că ea înțelege de ce îi dă mai puțin de lucru.

Exemplul următor ilustrează consecințele grave pe care le poate avea un comportament ambiguu. Este vorba despre o firmă care mergea foarte bine, deși eco-

nomia se afla în impas. Conducerea firmei hotărâse să mute birourile într-o clădire mai mare şi mai confortabilă. Urma ca vestea cea bună să le fie dată angajaţilor la o şedinţă specială, planificată pentru ora 17, într-o joi. Problemele au început luni dimineaţă, când la recepţie s-au prezentat angajaţii unei alte companii. I-au spus secretarei că au venit să măsoare birourile. Când au fost întrebaţi de ce, ei au explicat: „Fiindcă noii proprietari au nevoie de aceste informaţii înainte să se mute."

După ce a vorbit cu managerul de birou, secretara le-a dat permisiunea să măsoare birourile. însă a început s-o chinuie sentimentul neplăcut că în curând va rămâne fără slujbă. în pauza de cafea, îi informă pe doi dintre colegi care e situaţia, iar aceştia, bineînţeles, au vorbit şi cu alţii. Până marţi după-amiază, la urechile conducerii a ajuns vestea că jumătate din personal îşi depusese cererea de angajare la alte firme, crezând că la şedinţa de joi avea să se anunţe falimentul companiei. Conducerea a decis în grabă să anunţe vestea cea bună marţi, la ora 17.

Cum să ne purtăm cu oamenii insistenţi

în această eră a vânzărilor prin telefon, cu toţii am avut de-a face cu asemenea agenţi de vânzări. De exemplu, cunoaşteţi probabil genul acela de voce extrem de amabilă care vrea să vă explice că puteţi lua detergent de covoare la un preţ special. Când se prezintă şi vă întreabă ce mai faceţi, ştiţi că va urma o şedinţă de vânzare. Eu vă sugerez să folosiţi următoarea tehnică:

TEHNICA DISCULUI STRICAT

„Astăzi avem un preț special la detergentul de covoare."

„Mulțumesc pentru telefon, dar nu mă interesează."

„Dar prețul special este valabil doar săptămâna aceasta."

„Nu mă interesează."

„Nu vreți să faceți curat în sufragerie?"

„Nu mă interesează... La revedere." Și închideți.

Mulți dintre dvs. se vor gândi că, la urma urmei, fata respectivă încearcă și ea să-și câștige existența. Eu însă consider că aceste apeluri îmi invadează mtimitatea. Dacă vreau un detergent de covoare, dau un telefon și cer.

Tehnica discului stricat presupune să repetați iar și iar același lucru. Nu ridicați tonul și nu intrați în defensivă. La al treilea refuz, de obicei vânzătorul acceptă că vorbiți serios.

Această tehnică merge foarte bine și la birou, dacă dvs. sunteți cel care trebuie să le facă vânt agenților de vânzări. Să presupunem că ați fost instruit să acceptați doar cartea de vizită a persoanei și catalogul firmei (sau informații despre produsele firmei). Dacă produsul ori serviciul oferit prezintă interes, urmează să-i contacteze cineva de la firma dvs.

Iată cum puteți să-l abordați pe următorul agent de vânzări:

„Aș vrea să vorbesc cu managerul de birou."

„Ați stabilit o întrevedere?"

„Nu."

„Ați putea să-mi spuneți motivul vizitei dvs.?"

„Aș vrea să-i vorbesc despre produsul nostru."

„Am fost instruit să primesc orice informaţii doriţi să lăsaţi. Managerul de birou vă va suna, dacă este interesat."

„Săptămâna aceasta avem un preţ special."

„Lăsaţi-mi mie informaţiile, iar managerul de birou vă va suna, dacă este interesat."

„Sunt sigur că vrea să mă vadă."

„Lăsaţi-mi mie informaţiile şi managerul de birou vă va suna, dacă este interesat [întindeţi o mână ca să vă dea informaţiile]. Vă mulţumesc."

Puteţi folosi această tehnică şi în alte situaţii — de exemplu, când cineva încearcă să vă convingă să faceţi ceva ce nu vreţi.

„Harry, poţi să mă duci acasă diseară?"

„Nu, îmi pare rău. Sunt ocupat."

„Harry, chiar am nevoie să mă duci cu maşina acasă diseară. De ce nu poţi să mă duci?"

„Ţi-am spus, sunt ocupat."

Când cineva vă întreabă de ce îl refuzaţi, se poartă agresiv şi încearcă să profite de dvs. Nu aveţi nicio obligaţie să le spuneţi oamenilor de ce nu vreţi să faceţi ceea ce vă cer ei. Folosiţi această tehnică ori de câte ori vreţi să refuzaţi pe cineva care încearcă să vă convingă să faceţi ceva. Şi fără sentimente de vinovăţie!

Aptitudini fundamentale de comunicare

Există numeroase abilităţi care vă pot ajuta să comunicaţi cu oamenii dificili. Dacă descoperiţi că deseori sunteţi înţeles greşit sau că îi înţelegeţi greşit pe alţii, trebuie neapărat să exersaţi şi să utilizaţi aceste abilităţi.

Parafrazarea

A parafraza înseamnă a repeta ceva cu alte cuvinte, a reformula, a transmite un mesaj sub o altă formă sau a amplifica un mesaj.

In mod normal, folosim parafrazarea pentru lucruri simple, de exemplu, ca să repetăm un număr de telefon atunci când preluăm un mesaj. Dar a parafraza nu înseamnă să repetaţi papagaliceşte ce a spus celălalt. Parafrazarea înseamnă să vă întrebaţi ce a vrut să spună celălalt şi să-i cereţi să vă confirme că aţi înţeles mesajul. Această metodă este mult mai eficientă decât repetarea cuvânt cu cuvânt a mesajului interlocutorului.

Parafrazarea este esenţială în cursul unei conversaţii dintre două persoane. Din nefericire, atunci când nu înţelegem bine informaţiile primite, de multe ori facem

presupuneri. Nu-i cerem celuilalt să ne confirme că a vrut să spună ceea ce *credem* noi că a spus.

Când mergeţi la cineva în vizită, primiţi indicaţii cu privire la traseu. Dar neglijaţi să folosiţi parafrazarea ca să vedeţi dacă aţi înţeles bine instrucţiunile şi în cele din urmă vă rătăciţi. Vi s-a întâmplat?

Iată un exemplu în care doi oameni vorbesc, dar nu se înţeleg unul pe celălalt.

Bill: Jim nu a primit postul pe care şi-l dorea.
Jennie: N-a primit postul pe care şi-l dorea?
Bill: Nu, şi e tare supărat.

în această conversaţie, Jennie are impresia că foloseşte parafrazarea, dar ea nu face decât să repete ca un papagal ceea ce spune Bill. Ar fi trebuit să se întrebe ce înseamnă pentru ea fraza lui Bill. Iată câteva presupuneri:

- Jim a cerut prea mulţi bani.
- Avea o calificare prea înaltă pentru postul respectiv.
- Nu avea calificarea necesară pentru postul respectiv.
- Nu s-a descurcat bine la interviu.
- Altcineva a fost mai bun decât el.
- Probabil că i se potriveşte mai bine o altă carieră.

Dacă ar fi specificat ce înseamnă fraza lui Bill pentru ea („Jim nu s-a descurcat bine la interviu") şi ar fi folosit parafrazarea, conversaţia anterioară ar fi decurs în felul următor:

Bill: Jim n-a fost acceptat în postul pe care şi-l dorea.
Jennie: Adică nu s-a descurcat bine la interviu?

Bill: A, nu, a aflat că deja aleseseră pe altcineva pentru postul acela,
Jennie: îmi pare rău.
Bill: Mda, e tare supărat.

Observați diferența dintre cele două conversații. în prima dintre ele, nici Bill, nici Jennie nu încearcă să-și confirme presupunerile. Bill crede că Jennie știe că Jim n-a fost acceptat pentru că altcineva fusese ales pentru postul respectiv. Pe de altă parte, Jennie crede că Bill i-a confirmat presupunerea că Jim nu s-a descurcat bine la interviu. Iată de ce mai târziu apar probleme: într-o conversație cu un alt prieten, Jennie spune că ea și Bill știu că Jim nu s-a descurcat bine la interviu. Ea crede cu toată sinceritatea că spune adevărul!

Acest tip de probleme apare în multe conversații. Dacă nu sunteți sigur ce vrea să spună interlocutorul dvs., cereți mai multe informații sau folosiți parafrazarea ca să scoateți la lumină discrepanțele. Probabil că folosiți deja această tehnică, dar nu sunteți conștient de asta. Dacă v-a spus cineva vreodată: „Nu, nu asta am vrut să spun", ați folosit parafrazarea fără să știți! Folosiți-o cât mai des, pentru a evita problemele de comunicare.

Parafrazarea este un instrument extraordinar și în cazul clienților nemulțumiți. Dacă notați detaliile situațiilor pe care încercați să le rezolvați, sunt mai puține șanse să vă consumați energia cu reacții de apărare. Când clientul v-a dat toate informațiile necesare pentru a rezolva problema, folosiți parafrazarea ca să îl asigurați că ați înțeles. Clientul se va calma și vă va lăsa să-l ajutați.

Folosirea parafrazării în instruire

Dacă ați fost în situația de a-i instrui pe alții, probabil că ați fost nevoit să explicați de mai multe ori cum

se face un anumit lucru. Parafrazarea este un instrument foarte eficient pentru instruire, mai ales în cazul unor ascultători leneşi. Pentru a-i ajuta să reţină cele învăţate, procedaţi astfel:

1. Daţi-le instrucţiuni scurte, secvenţiale.
2. Afirmaţi: „Ca să fiu sigur că v-am explicat clar instrucţiunile, vă rog să repetaţi cum veţi proceda."
3. Dacă persoanele în curs de instruire nu reuşesc să enunţe etapele, repetaţi instrucţiunile.
4. Cereţi-le din nou să enunţe etapele necesare pentru a-şi îndeplini sarcina.

Veţi vedea că, atunci când folosiţi această tehnică, aptitudinile de ascultător ale elevilor dvs. vor cunoaşte o îmbunătăţire spectaculoasă. Ei vor şti că, atunci când îi învăţaţi să facă un lucru nou, veţi verifica dacă au ascultat cu atenţie, iar dvs. vă va fi mult mai uşor să daţi instrucţiuni.

Nu uitaţi însă că lucrul cel mai important este să daţi indicaţii clare. Evitaţi întrebările de genul:

- „înţelegeţi?" (în acest caz, ascultătorii se vor mulţumi să spună da. E preferabil să-i puneţi să repete instrucţiunile.)
- „Explicaţi-mi ce vreau să faceţi." (Sună prea arogant. Ascultătorii se vor zbârli la dvs.)
- „V-aţi prins?" (Sună puţin înjositor. Ascultătorii vor avea impresia că-i consideraţi incapabili.)

Dacă aveţi impresia că ascultătorii v-au înţeles greşit, este mult mai bine să consideraţi că problema este a dvs. în acest caz, spuneţi ceva de genul:

- „Haideți să vedem dacă v-am explicat clar instrucțiunile."

Limbajul simțurilor

Atunci când spunem că doi oameni au o relație, de obicei presupunem că aceasta este armonioasă — că aceștia reușesc să comunice bine unul cu celălalt. Putem îmbunătăți această relație dacă determinăm care este principalul limbaj senzorial al celuilalt. Cei mai mulți dintre noi folosesc toate cele trei limbaje, dar de obicei unul dintre ele este limbajul principal.

Oamenii prelucrează informațiile în moduri diferite. Modul de prelucrare a informațiilor poate fi în esență vizual, auditiv sau kinestezic (referitor la activitatea musculară). Oamenii din fiecare categorie folosesc anumite cuvinte pentru a-și exprima preferința. Pentru a crea o relație cu cei din jur, descoperiți care este principalul lor mod de comunicare, apoi oglindiți-le limbajul. Iată câteva exemple:

O persoană care comunică în primul rând vizual spune:

„Cred că mi-am făcut o imagine."
„Stai să-mi dau seama cum arată asta."
„Vreau să văd cum se face asta."

Persoanele care comunică în special auditiv folosesc expresii de genul:

„Sună bine."
„Parcă îmi sună un clopoțel."
„Te aud foarte bine."
„Nu suntem pe aceeași lungime de undă" sau
„Hai să-ți explic cum merge asta."

Cineva care comunică în special kinestezic folosește expresii cum ar fi:

„Arată-mi cum se face asta."
„Am un sentiment neplăcut."
„Ai o sarcină dificilă."

1. Aflați care este principalul dvs. limbaj senzorial.
2. Determinați principalul limbaj senzorial al celor cu care aveți de-a face.
3. Ce schimbări puteți face pentru a comunica adecvat cu oamenii dificili?

Cei responsabili cu instruirea altora probabil că au avut momente când au fost nevoiți să se dea bătuți: unora dintre ascultători spusele lor le intrau pe o ureche și le ieșeau pe alta. In cazul multora, e nevoie să repetați în mod constant instrucțiunile. S-ar putea să fie vorba de persoane cu slabe aptitudini de ascultător.

Informațiile sunt reținute mai bine atunci când profesorii folosesc metode de instruire diverse. Dintre acestea pot face parte instrumentele vizuale, cum sunt filmele, diapozitivele sau tablele. Pentru a-i ajuta pe cursanți să rețină cele învățate, faceți astfel încât să fie nevoiți să folosească aceste informații cât mai curând. Amintiți-vă că ascultătorii vor reține:

- 10% din ceea ce citesc (broșuri, manuale);
- 20% din ceea ce aud (explicațiile dvs.);
- 30% din ceea ce văd că faceți dvs. (demonstrații);
- 50% din ceea ce citesc, aud și văd ei înșiși că e demonstrat;
- 70% din ceea ce citesc, aud, și văd demonstrat și îi explică altcuiva;

- 90% din ceea ce citesc, aud, şi văd demonstrat, explică altcuiva şi fac ei înşişi.

Prin urmare, cu cât folosiţi metode bazate pe mai multe limbaje senzoriale, cu atât lecţia va fi mai eficientă.

Atunci când învaţă ceva nou, oamenii parcurg patru etape. Acestea sunt:

1. Incompetenţa neconştientizată — Nici măcar nu sunteţi conştient de faptul că nu ştiţi ceva. De exemplu, poate nici n-aţi ştiut că există parafrazare.
2. Incompetenţa conştientă — sunteţi conştient de faptul că nu ştiţi ceva anume. De exemplu, înainte de a învăţa să folosiţi un calculator, ştiaţi că nu ştiţi să-l folosiţi.
3. Competenţa conştientă — Cunoaşteţi tehnicile de utilizare, dar trebuie să vă gândiţi înainte de a face ceva cu ajutorul lor. („Mai întâi pun discheta în unitate sau deschid calculatorul?")
4. Competenţa neconştientizată — sunteţi atât de familiarizat cu lucrul respectiv, încât v-a intrat în reflex. Probabil că atunci când folosiţi calculatorul nici nu vă mai gândiţi ce faceţi — sunteţi pe „pilot automat".

E nevoie de şase săptămâni pentru a reţine cum să faceţi ceva nou şi până la trei luni pentru a învăţa să faceţi ceva în alt mod decât eraţi obişnuit.

Procesul de comunicare cuprinde următoarele elemente:

- Ce vreau să spun/am impresia că spun.
- Ce spun în realitate.

- Ce li se pare celorlalţi că au auzit.
- Ce vor să răspundă/au impresia că răspund ceilalţi.
- Ce răspund ceilalţi în realitate.
- Ce cred eu că i-am auzit spunând.

Interpretarea diferită a cuvintelor

Multe cuvinte au semnificaţii diferite, în funcţie de persoană. De exemplu, dacă v-aş invita mâine acasă la mine ca să luăm prânzul împreună, la ce oră aţi veni? La amiază, la ora 13, la 17, la 18 sau la 20? Unii oameni îşi iau ***prânzul*** (masa principală a zilei) la mijlocul zilei, alţii după-amiaza.

Dacă aş pune oamenii din Alaska sau din Florida să descrie un viscol, credeţi că descrierile lor vor fi la fel? Bineînţeles că nu — deoarece fiecare persoană are o experienţă diferită a ceea ce înseamnă cuvântul „viscol".

Cum interpretează lucrurile bărbaţii şi femeile

Din nefericire, în comunicarea dintre oameni pot apărea confuzii sau pot exista chiar mesaje înţelese complet greşit. Aceasta se întâmplă mai cu seamă în comunicarea dintre bărbaţi şi femei. Nu e de mirare că apar conflicte, de vreme ce ei interpretează diferit aceeaşi conversaţie. Şi aceasta din cauza stilurilor lor de comunicare diferite.

Vă pot da multe exemple de reacţii standard tipice bărbaţilor sau femeilor. Dar există de asemenea şi numeroase excepţii de la această situaţie. Analizaţi-vă propriile sentimente şi reacţii în diverse situaţii; comparaţi-le cu cele descrise în carte, apoi decideţi dacă trebuie să schimbaţi ceva în stilul dvs. de comunicare.

încă din copilărie, relaţiile dintre femei se bazează pe conversaţie. Ele creează şi întreţin prietenii schimbând

secrete unele cu altele, iar conversația este piatra de temelie a relațiilor. între bărbați, se creează legături la fel de strânse ca și în cazul femeilor, dar prieteniile dintre ei se bazează mai curând pe realizarea de lucruri împreună, fără a simți nevoia să-și întărească relația prin conversație. Bărbații vorbesc pentru a-și negocia poziția; femeile vorbesc pentru a crea o relație. Bărbaților le place să le spună celorlalți ce să facă; femeilor nu le place să dea ordine, așa că folosesc rugăminți (ceea ce îi face pe bărbați să creadă că au dreptul să accepte sau să refuze rugămințile lor).

în timpul conversației, femeile stau față-n față, privindu-se în ochi. Bărbații ocupă unghiuri diferite și privesc în altă parte — din când în când, își mai aruncă o privire unul altuia — iar adesea își oglindesc reciproc pozițiile membrelor și ale trupului. Tendința bărbaților de a privi în altă parte în cursul conversației le dă femeilor impresia că nu sunt ascultate, deși nu acesta este adevărul. Singurele ocazii în care bărbații își examinează cu cea mai mare atenție interlocutorul sunt acelea în care încearcă să-și dea seama dacă nu cumva sunt mințiți, în care interlocutorul le este ostil și le poate trezi reacții de apărare sau în care privesc o femeie atrăgătoare. în acest ultim caz, în timp ce ea vorbește, el o măsoară din cap până-n picioare. Asta o poate deranja foarte mult, fiindcă ochii lui îi spun că nu ascultă ce are de spus, ci o evaluează ca femeie.

Un alt obicei care le dă femeilor impresia că bărbații nu le ascultă este acela de a schimba foarte des subiectul în discuție. Femeile au tendința să dezbată pe larg o temă; bărbații sunt înclinați să sară de la una la alta. Când o femeie își expune punctul de vedere, semenele care o ascultă își manifestă acordul și sprijinul, în timp

ce bărbaţii scot în evidenţă un alt punct de vedere. Femeile văd în asta o lipsă de loialitate şi un refuz de a le susţine ideile. Ele preferă ca punctele de vedere diferite să fie exprimate sub forma unor sugestii şi întrebări, nu sub aceea a unor provocări sau controverse. Bărbaţii preferă un stil de conversaţie bazat pe confruntarea de idei.

Bărbaţii se aşteaptă să fie ascultaţi în linişte, iar manifestările verbale ale ascultătorului sunt interpretate ca un semn de nerăbdare. Când bărbaţii nu spun nimic, femeile presupun că nu sunt ascultate. Femeile sunt mai înclinate să spună lucruri de genul „aha" pentru a-l încuraja pe vorbitor. De multe ori, bărbaţii cred că aceste sunete indică aprobarea acelei femei, când de fapt s-ar putea ca ea să nu-l aprobe deloc. Deoarece bărbaţii nu prea obişnuiesc să scoată asemenea sunete, femeile presupun că ei nu le ascultă. De asemenea, bărbaţii sunt mai puţin înclinaţi spre manifestări nonverbale care să indice ascultarea, iar mulţi dintre ei continuă să facă ceea ce făceau şi înainte de a începe conversaţia. Femeile obişnuiesc să dea din cap, să-l privească pe interlocutor în ochi şi să-şi întrerupă activitatea atunci când încep să vorbească.

De multe ori, femeile îşi iau una alteia vorba din gură, şi, în mod normal, niciuna dintre ele nu se simte ofensată. Bărbaţii se supără sau intră în defensivă atunci când femeile procedează astfel cu ei, având impresia că ele încearcă să dirijeze conversaţia. Bărbaţii consideră că e nepoliticos să termini comentariile altuia şi că aceasta indică o lipsă de atenţie faţă de vorbitor, dar ei sunt mai înclinaţi să întrerupă pe cineva prin comentarii negative.

Feedbackul

Tehnica feedbackului este utilă atât în contexte pozitive, cât şi negative. Exemplele de feedback pozitiv pot să includă aprecierea unei persoane pentru o treabă bine făcută sau adresarea unui compliment sincer. în această parte ne vom concentra asupra utilizării tehnicii feedbackului în abordarea situaţiilor negative sau dificile.

Atunci când v-a supărat un lucru făcut de cineva, folosiţi feedbackul. Identificaţi ce anume vă supără şi daţi-i persoanei respective ocazia de a se corecta. Dacă nu le comunicăm celorlalţi aceste lucruri, nu suntem corecţi faţă de ei.

Să luăm în considerare următoarea serie de evenimente:

- Când o persoană face ceva care vă supără, apare o mică străfulgerare pe „ecranul supărării". Cum e ceva nesemnificativ, vă hotărâţi să nu spuneţi nimic.
- Persoana respectivă face din nou ceva care vă supără, iar „ecranul supărării" este străbătut de o nouă străfulgerare — mai importantă.
- Fulgerele se acumulează şi, în cele din urmă, ajungeţi la o ceartă serioasă. Iar reacţia poate fi declanşată de cel mai banal incident.

N-ar fi fost mult mai bine să vă ocupaţi imediat de fiecare incident în parte şi să nu lăsaţi să vă fie invadat „ecranul supărării"?

Feedbackul poate fi folosit în numeroase situaţii. De exemplu, trebuie să le daţi de ştire celorlalţi atunci când:

- nu înţelegeţi ceea ce v-au spus.
- nu vă place ce au zis sau ce au făcut.
- nu sunteţi de acord cu ei.
- consideraţi că au schimbat subiectul sau că se învârt în cerc.
- începeţi să vă supăraţi.
- vă simţiţi rănit sau jenat.

De asemenea, feedbackul vă ajută să păstraţi legătura cu propriile dvs. reacţii, astfel încât să le puteţi ajusta înainte ca ele să se transforme în sentimente profunde de frustrare, furie, durere, înfrângere, frică, depresie, dependenţă, slăbiciune sau lipsă de apărare. Cele mai multe femei nu au dificultăţi în ce priveşte mărturisirea acestor sentimente, dar bărbaţii au fost învăţaţi să considere o slăbiciune recunoaşterea lor. Aceasta le limitează posibilităţile de a exprima ceea ce simt. Mulţi se poartă de parcă ar fi supăraţi — o reacţie acceptabilă în rândul bărbaţilor — deşi în realitate se simt răniţi, lipsiţi de apărare sau speriaţi. Comportamentul lor ambiguu le derutează pe femei şi adânceşte prăpastia de comunicare dintre reprezentanţii celor două sexe. Atunci când un bărbat pare supărat, de regulă o femeie îl va întreba: „Ce s-a întâmplat?" Deseori, el va răspunde „Nimic" sau „Nu vreau să vorbesc despre asta." Femeia se va simţi ca şi cum a fost respinsă. Problemele de comunicare se pot diminua dacă bărbaţii analizează ceea ce simt înainte de a reacţiona.

Fiţi selectiv în utilizarea tehnicii feedbackului. înainte, puneţi-vă întotdeauna întrebarea: „Oare nu cumva fac din ţânţar armăsar? Oare reacţia mea nu este incorectă sau nedemnă?" Feedbackul constă în a spune ceea ce aveţi de spus imediat şi la obiect — nu faceţi economie de plângeri şi nu vă deşertaţi dintr-odată tot

sacul asupra cuiva. De asemenea, trebuie ca ascultătorul să fie în măsură să rezolve problema.

Pentru ca feedbackul să fie eficient, între cel care face observațiile și cel care le primește trebuie să existe încredere. Altfel, va fi interpretat greșit, ca atac la persoană. S-ar putea ca ascultătorul să audă numai critici și să înceapă să se apere în loc să asculte ceea ce aveți de spus.

Iată o serie de linii directoare pentru cel ce adresează observațiile:

1. *Asigurați-vă că destinatarul observațiilor este pregătit să le primească.* Faceți observații cuiva numai atunci când există indicații clare că este dispus să vă asculte. în caz contrar, nu vă va înțelege sau va da o interpretare greșită vorbelor dvs.
2. *Observațiile dvs. trebuie să se bazeze pe fapte, nu pe emoții.* Tehnica feedbackului trebuie să fie asemenea unei camere video ce înregistrează cu fidelitate tot ceea ce se întâmplă. Este o raportare a faptelor, nu a ideilor dvs. referitoare la cauza acestora sau la intenția autorului lor.
3. *Fiți precis.* Veniți cu citate și exemple care să reflecte exact ceea ce vreți să spuneți.
4. *Faceți observațiile cât de curând posibil după producerea incidentului* — cu cât mai repede, cu atât mai bine. Astfel, sunt șanse mai mari ca destinatarul observațiilor să înțeleagă întocmai ceea ce vreți să spuneți. De asemenea, emoțiile legate de incident sunt încă proaspete — și pot fi de folos.
5. *Alegeți momentul potrivit.* Faceți observațiile atunci când sunt șanse ca destinatarul să le asculte. Dacă interlocutorul dvs. consideră că există chestiuni mai importante care-i solicită atenția, observațiile dvs. nu-și vor atinge ținta.

6. *Alegeți un spațiu privat. A* opta să folosiți tehnica feedbackului critic de față cu alții poate face mai mult rău, decât bine.
7. *Concentrați-vă asupra a ceea ce se poate schimba.* Feedbackul trebuie să urmărească lucrurile care pot fi schimbate, dacă cel vizat ia această decizie.
8. *Solicitați cooperarea celuilalt.* Primitorul observațiilor poate decide dacă vrea să facă o schimbare pe baza celor spuse de dvs. Ii puteți sugera că doriți anumite schimbări. Dacă vă exprimați în genul: „Ți-am spus ce nu-i în regulă cu tine, așa că schimbă-te!", e puțin probabil să vă bucurați de succes.
9. *Concentrați-vă asupra unui singur lucru în momentul dat.* Atunci când învățăm să folosim feedbackul, uneori avem tendința să exagerăm. Este ca și cum i-am spune interlocutorului: „Uite, am aici o listă de reacții. Hai să ți le citesc." Firește, persoana vizată va avea nevoie de timp ca să se gândească la fiecare lucru în parte și s-ar putea să se opună pretențiilor dvs. exagerate.
10. *Fiți de ajutor.* Gândiți-vă întotdeauna la motivele pentru care vă spuneți părerea. încercați să-l ajutați pe interlocutor sau doar să vă descărcați emoțiile? Profitați de ocazie pentru a-l convinge pe cel vizat de observații să facă un lucru de pe urma căruia numai dvs. veți trage foloase? De exemplu, dacă sunteți furios și vreți să vă exprimați sentimentele, dați-i drumul — dar vorbiți și despre comportamentul care v-a stârnit furia.
11. *încurajați-l pe cel ce a primit observațiile să-și împărtășească și el punctul de vedere.* Deoarece vorbitorul se concentrează asupra capacității ascultătorului de a se schimba, cel din urmă s-ar putea să rămână

cu senzația că „nu e destul de bun". Schimbul va fi mai echilibrat dacă ascultătorul are și el ocazia să-și exprime unele sentimente și preocupări.

Iată o serie de linii directoare pentru cel căruia i s-au făcut anumite observații:

1. *Spuneți în ce sens doriți să fie feedbackul.* Ajutați-l pe cel ce vă face observații să vă spună lucruri utile: cereți-i părerea despre lucruri precise.
2. *Verificați cele auzite.* Folosiți parafrazarea ca să fiți sigur că ați înțeles mesajul vorbitorului.
3. *Împărtășiți-vă reacțiile lafeedback.* Fiind vorba despre propriile dvs. sentimente, s-ar putea să uitați să vă împărtășiți reacțiile față de observațiile primite. Știind ce anume a fost de ajutor și ce nu, vorbitorul are șansa să-și dezvolte capacitatea de a face observații utile. Dacă acesta este nesigur de reacțiile dvs., s-ar putea ca în viitor să fie mai puțin capabil să-și spună părerea.

Iată un exemplu privind utilizarea feedbackului:

O recepționeră avea o problemă pe care nu știa cum s-o rezolve. Ea prelua mesaje pentru restul personalului. Un anumit client (George Samuels) sunase de mai multe ori, cerând să vorbească cu șeful acesteia. Ea îi transmisese imediat șefului mesajele sale. La al patrulea apel, clientul a acuzat-o că nu-i transmisese aceste mesaje șefului. Recepționeră se întreba cum să abordeze situația, deoarece existau șanse ca aceasta să se repete. Ce ar trebui să-i spună lui George Samules când va suna data viitoare?

N-ați observat cumva că ea nu încerca să rezolve problema reală? Problema era șeful ei, nu clientul.

Când am întrebat-o dacă se gândise să vorbească cu şeful ei, mi-a răspuns: „A, nu, n-aş putea face asta!"

Atunci am întrebat-o: „Cum să se schimbe situaţia, dacă el nu ştie cum te afectează pe tine comportamentul lui? Nici măcar nu-i dai ocazia să rezolve această dilemă."

Feedbackul implică trei etape:

1. Descrieţi problema sau situaţia persoanei care vă creează dificultăţi.
2. Definiţi sentimentele sau reacţiile (furie, tristeţe, anxietate, jignire sau supărare) pe care vi le trezeşte comportamentul problematic.
3. Sugeraţi o soluţie sau cereţi-i persoanei să vă ofere o soluţie.

în cazul prezentat mai sus, poate că recepţionera ar fi simţit nevoia să-i spună şefului: „Idiotule, nu răspunzi niciodată la mesajele telefonice care ţi-au fost transmise!" Dar o acuzaţie de acest gen n-ar fi făcut decât să-l supere. Aşadar, ea trebuia să încerce să-l facă să coopereze pentru a rezolva problema. Aşa că ar fi putut să spună: „Am o problemă şi am nevoie de ajutorul dvs. pentru a o rezolva. Acest client a sunat de patru ori şi e tare supărat pe mine fiindcă dvs. nu i-aţi răspuns la mesaje. Asta mă deranjează. Ce-mi sugeraţi să-i spun când sună data viitoare?"

în această negociere, s-au parcurs următoarele etape ale feedbackului:

1. Problema — el nu răspunde la mesaje.
2. Sentimentele sau reacţiile ei — asta mă deranjează.
3. Soluţia — îi cere şefului să-i ofere o rezolvare.

Iată un alt exemplu:

Margo, o colegă, vă întrerupe întotdeauna cu tot felul de fleacuri şi nu vă lasă să vă concentraţi. Dvs. vă supăraţi pe ea. Prima reacţie ar fi s-o puneţi la punct cu o frază de genul: „Margo, taci din gură şi lasă-mă să-mi fac treaba!" Dar este mai bine să folosiţi feedbackul şi să spuneţi: „Margo, lucrez la un proiect important. Sunt sigură că nu ştii asta, dar de fiecare dată când mă întrerupi îmi pierd şirul gândurilor. Am putea vorbi mai târziu, în pauza de cafea?"

1. Problema — ea vă întrerupe din lucru.
2. Sentimentele sau reacţiile dvs. — vă pierdeţi şirul gândurilor.
3. Soluţia — îi sugeraţi să staţi de vorbă mai târziu, în pauza de cafea.

Să presupunem că Margo vă întrerupe din nou peste două ore. Ce ar trebui să-i spuneţi? (Reţineţi, în cazul lui Margo, acesta este un obicei şi probabil că ea îl urmează fără să se gândească.) Răspunsul dvs.? Repetaţi ceea ce i-aţi spus anterior: „După cum ţi-am spus mai devreme, lucrez la un proiect important. De fiecare dată când mă întrerupi, îmi pierd şirul gândurilor. Am putea vorbi mai târziu, în pauza de cafea?"

In dimineaţa următoare, ia ghiciţi ce s-a întâmplat? începe din nou. Ce ar trebui să faceţi? Mulţi ar fi de părere să n-o băgaţi în seamă. însă dvs. spuneţi: „Margo, ieri ţi-am spus de două ori că lucrez la un proiect important şi că întreruperile tale nu mă lasă să mă concentrez. Poţi să-mi spui de ce continui să faci asta?"

în acest fel, o faceţi pe Margo responsabilă de acţiunile sale agresive. (Da, e vorba de agresivitate, fiindcă acum ea *ştie* că vă deranjează.) Explicaţi-i că, dacă se

mai întâmplă o dată, veţi fi nevoită să vorbiţi cu Jim, şeful vostru. Acesta este pasul pe care majoritatea oamenilor îl ignoră. El explică foarte clar care vor fi consecinţele pentru Margo dacă ea nu încetează. Margo promite să nu mai procedeze la fel.

Mai trece o zi, iar Margo recidivează! Ce ar trebui să faceţi acum — a patra oară? Nu spuneţi doar că „o să faceţi ceva"; ţineţi-vă de cuvânt şi vorbiţi cu şeful.

în loc să daţi impresia că vă „bârfiţi" colega, cereţi sfatul şefului. Spuneţi: „Jim, mă confrunt cu o problemă şi am nevoie de ajutorul tău s-o rezolv. Marţi am vorbit cu Margo şi am rugat-o să..." Explicaţi tot ce aţi făcut până în acel moment pentru a-i anula comportamentul negativ. Apoi întrebaţi: „Ce îmi sugerezi să fac data viitoare când mă întrerupe?"

în mod normal, Jim va vorbi personal cu Margo, fiindcă ea risipeşte bugetul departamentului şi, în ultimă instanţă, banii firmei. Fiind subordonata lui Jim, el este cel responsabil de ceea ce face ea — şi ea îi creează lui o imagine proastă.

Poate că vă veţi întreba: „Oare Margo o să mă mai placă după ce am vorbit cu şeful?" Ce contează? Indiferent dacă vă duceţi sau nu la şef, o să vă facă probleme.

Folosiţi exprimarea: „Am o problemă şi am nevoie de ajutorul tău ca s-o rezolv" ori de câte ori vă supără cineva. Acest lucru este deosebit de eficient dacă îi spuneţi asta chiar persoanei care vă cauzează problema! Nu-i avertizaţi cu degetul şi nu strigaţi la ei să se potolească. Le cereţi ajutorul pentru a încerca să rezolvaţi problema.

De multe ori, această abordare vă conduce la rezultatele dorite după ce toate celelalte metode au dat greş. Folosiţi feedbackul ori de câte ori o persoană se joacă cu pixul, mestecă gumă, se foieşte pe scaun sau vorbeşte

tare şi asta vă afectează performanţele la lucru. Folosiţi-o atunci când oamenii întârzie cu rapoartele sau atunci când acţiunile lor vă împiedică să vă faceţi bine munca.

Pentru a recapitula cele patru etape principale ale procesului de feedback:

1. Parcurgeţi cele trei etape (a, b şi c) ale procesului de feedback.
   a. Descrieţi problema sau situaţia persoanei care o cauzează.
   b. Arătaţi-i cum vă afectează problema respectivă.
   c. Sugeraţi o soluţie sau rugaţi persoana respectivă să vă ofere acea soluţie.
2. Repetaţi pasul 1.
3. a. Cereţi-i persoanei respective să vă explice de ce continuă cu comportamentul supărător, ştiind că vă deranjează,
   b. Explicaţi-i care vor fi consecinţele dacă acest lucru se întâmplă din nou.
4. Puneţi în aplicare consecinţele.

Dacă aveţi de-a face cu o persoană care refuză să coopereze, treceţi direct la pasul 3.

Folosirea feedbackului în cazul oamenilor foarte dificili

În vasta gamă a tipurilor umane, există câţiva indivizi cu care e mai greu să te înţelegi decât cu alţii. O persoană foarte dificilă nu e doar cineva care are o zi proastă sau cu care aveţi un conflict personal. De multe ori, este foarte dificilă pentru majoritatea oamenilor.

Şi în relaţiile cu asemenea persoane *puteţi* folosi feedbackul în mod eficient. Dar cum riscurile ca încer-

carea dvs. să eşueze sunt mai mari, trebuie să vă pregătiţi cu foarte mare atenţie înainte de a-i aborda.

Pregătirea minuţioasă este foarte importantă mai ales când aveţi probleme cu cineva aflat într-o poziţie de autoritate, cum ar fi şeful, un părinte sau o persoană mai în vârstă.

1. *Identificaţi problema.* Identificaţi exact comportamentul intolerabil, cine este persoana afectată şi cât de des se repetă el. Concentraţi-vă asupra acelor aspecte comportamentale pe care persoana respectivă le poate schimba. Dacă acel comportament problematic se manifestă doar în cazul unei singure persoane, probabil că e vorba de un conflict între cele două personalităţi mai degrabă decât un comportament dificil.
2. *Examinaţi relaţiile.* Examinând modul în care persoana dificilă interacţionează cu ceilalţi, veţi găsi indicii privind posibilele cauze ale comportamentului său negativ. Determinaţi cum apare acel comportament şi ce anume este supărător; aceasta vă va ajuta să găsiţi soluţii.
3. *Determinaţi costurile comportamentului problematic.* Fie că e vorba de scăderea productivităţii, de un disconfort general sau de scăderea moralului, un comportament dificil aduce întotdeauna neajunsuri. Acest comportament poate fi ignorat dacă nu se identifică niciun neajuns.
4. *Pregătiţi-vă pentru confruntare.* Dacă aţi determinat că preţul e prea mare, a sosit momentul să vorbiţi cu persoana care vă deranjează. Ce chestiuni speciale vă preocupă legate de problemă? Ce dificultăţi pot apărea în cursul discuţiei? Cum veţi proceda cu aceste probleme? Fiţi pregătit pentru

majoritatea situațiilor care pot apărea. Aflați ce vreți să obțineți, apoi stabiliți o întâlnire particulară cu persoana și asigurați-vă că veți avea suficient timp pentru a discuta.

5. *Faceți o repetiție generală.* Simulați împreună cu un prieten dificila încercare. Prietenul dvs. trebuie să știe cât mai multe despre problema în cauză. Asta îi va permite să avanseze argumente valoroase și să anticipeze care ar putea fi obiecțiile sau reacțiile persoanei respective. în acest caz, vorba care spune că „exersarea duce la perfecțiune" e cum nu se poate mai potrivită. Nu uitați că persoana cu care veți avea de-a face n-a avut ocazia să exerseze.
6. *Găsiți o soluție.* Explicați-i ce anume vă deranjează, fără să faceți acuzații. Veniți cu fapte precise, încercați să nu vă spuneți părerea privind cauza problemei. Puneți întrebări ca să verificați dacă ați înțeles bine. Identificați schimbarea de comportament pe care o doriți. Fiți deschis la soluții alternative, dacă a dvs. nu este viabilă. Ascultați ideile acelei persoane referitoare la rezolvarea problemei. Exprimați-vă încrederea în capacitatea ei de a se schimba.
7. *Cădeți de acord asupra unui plan de acțiune.* Găsiți o soluție acceptabilă pentru ambele părți.
8. *Obțineți un angajament.* Ajungeți la o înțelegere privind acțiunile pe care le va întreprinde acea persoană și stabiliți un termen-limită. Cereți-i persoanei să vă confirme că va face lucrurile convenite.
9. *Păstrați legătura.* Observați și faceți comentarii pe seama progreselor realizate. Reevaluați planul de acțiune și revizuiți-l, dacă este necesar. Dacă nu are loc nicio schimbare, repetați procesul.

Faceți față dificultăților

O soluție poate fi să minimalizați efectele unei situații negative. Puteți reduce la minimum problemele cauzate de un comportament dificil astfel:

- Păstrați-vă calmul — Nu vă certați cu celălalt și nu faceți acuzații.
- Folosiți-vă aptitudinile de ascultător pentru a vedea dacă ați înțeles bine ce vi se spune.
- Fiți ferm — Decideți dinainte ce comportament veți accepta sau nu, apoi mențineți-vă pe poziție.
- Fiți consecvent și perseverent în comunicare, pentru a-i transmite persoanei dificile că vorbiți serios.
- Aveți încredere în sine și în capacitatea dvs. de a comunica cu ceilalți.
- Căutați moduri de a vă expune cât mai puțin la comportamentul respectiv sau de a reduce șansele de apariție a acestuia.

Ascultarea

80% din timpul în care suntem treji îl petrecem folosindu-ne patru abilități esențiale de comunicare: scrisul, cititul, vorbitul și ascultarea. Ascultarea constituie mai bine de 50% din timp, deci practic ne petrecem 40% din zi numai ascultând!

Ascultarea are loc în tranșe. Cei mai mulți dintre noi nu reușesc să fie atenți la ceea ce se spune mai mult de 60 de secunde consecutiv. Ne concentrăm pentru o vreme, după care atenția noastră scade, apoi ne concentrăm din nou.

Aţi fost vreodată învăţat să ascultaţi? Probabil că nu. întotdeauna vi s-a spus: „Patti, taci din gură..." şi nu „Patti, ascultă, te rog."

Cât de repede credeţi că vorbeşte omul de rând, cu alte cuvinte, câte cuvinte rosteşte pe minut? (Reţineţi că secretarele notează de obicei între 80 şi 120 de cuvinte pe minut, iar stenografele circa 220 de cuvinte pe minut.)

Viteza normală de vorbire este de 125 până la 150 de cuvinte pe minut. Eu vorbesc cu o viteză de cel puţin 160 de cuvinte pe minut, chiar şi la seminarii. La un moment dat, asta mă deranja destul de tare.

întrebaţi-vă la ce viteză sunteţi capabil să gândiţi cu adevărat. Am auzit estimări cuprinse între 50 şi 330 de cuvinte pe minut. în realitate, o persoană obişnuită este capabilă să gândească la fenomenala viteză de 750 până la 1 200 de cuvinte pe minut!

Atunci de ce nu auzim ce ne spun ceilalţi? Fiindcă ne plictisim! Nu sunt destule lucruri care să ne ţină creierele ocupate atunci când oamenii vorbesc la viteze normale. Chiar şi la viteza mea, de 160 de cuvinte pe minut, nu pot menţine constant entuziasmul participanţilor la seminarii. Ce se întâmplă de fapt? Tuturor ne zboară gândul în altă parte:

- începem să găsim exemplificări la ceea ce a menţionat vorbitorul;
- ne întrebăm de ce partenerul nostru de viaţă era atât de prost dispus de dimineaţă;
- admirăm îmbrăcămintea cuiva şi ne întrebăm de unde şi-a cumpărat-o;
- ne întrebăm dacă nu cumva e timpul pentru pauza de cafea.

Radioul şi televiziunea ne-au transformat pe cei mai mulţi în ascultători leneşi. De exemplu, aţi deschis radioul azi-dimineaţă ca să ascultaţi prognoza meteo sau ştirile? Le-aţi auzit? Sau v-aţi preocupat să selectaţi posturile şi aţi pierdut cu totul ştirile? Pentru a fi pe fază la ceea ce se spune, e nevoie de exerciţiu şi concentrare.

Există o serie de „ascultători problematici", cu care am avut cu toţii de-a face. Iată câteva exemple:

Tipuri de ascultători dificili

- *Oamenii timizi.* Deoarece oamenii timizi se aşteaptă să fie respinşi, ei cer foarte mult de la ceilalţi din punct de vedere emoţional. Dacă nu primesc atenţia dorită, se retrag. Majoritatea celor timizi nu-şi conştientizează acest comportament negativ şi nici cerinţele la adresa celor din jur.
- *Oamenii neliniştiţi.* Deoarece le lipseşte încrederea în sine, au un stil de vorbire marcat de nervozitate, îşi fac griji cu privire la ceea ce urmează să spună, fapt care nu le mai permite să-i asculte pe ceilalţi.
- *Oamenii certăreţi.* Ar fi în stare să se ia la harţă cu Einstein pe tema teoriei relativităţii! Insistă pe detalii mărunte, blocând astfel fluxul conversaţiei.
- *Oamenii plini de idei.* Aceşti oameni îşi cheltuiesc energia formulându-şi argumente, în loc să-i asculte pe ceilalţi. îi întrerup pe vorbitori şi din două în două fraze încep cu „dar...". Asemenea oameni îşi doresc foarte mult să-i impresioneze pe ceilalţi, însă deseori produc exact efectul contrar. Şi atunci oamenii „trec pe alt post".
- *Oamenii cu mintea închisă.* Sunt cei mai enervanţi dintre ascultătorii dificili: au seturi de valori rigide

și prejudecățile lor le oferă siguranță. Orice idei noi sau schimbări le percep ca pe o amenințare.

Atunci când vă confruntați cu asemenea ascultători dificili, folosiți feedbackul pentru a le explica sentimentele dvs. Tactul și empatia dvs. îi pot ajuta să devină niște ascultători mai buni. Explicați-le oamenilor cu mintea închisă că ei efectiv vă lasă pe dinafară, că indisponibilitatea lor de a vă asculta ideile vă face să vă simțiți respins și lipsit de importanță. Dacă persoana continuă să se poarte la fel, puteți: (a) să vă împăcați cu ideea sau (b) să folosiți pașii 2 și 4 de la *procesul feedbackului.*

Majoritatea ascultătorilor dificili nu sunt conștienți de problema lor. Informațiile dvs. îi pot ajuta să-și schimbe atitudinea și comportamentul.

Lucruri care vă împiedică să ascultați

Există și alte lucruri care vă pot împiedica să ascultați. Determinați care este problema dvs.:

- V-a fost greu să înțelegeți cuvintele vorbitorului sau n-ați reușit să pricepeți mesajul. (Vorbitorul folosea un limbaj cu care nu erați familiarizat — jargon sau termeni tehnici.)
- Vă gândeați la ceea ce veți răspunde în timp ce interlocutorul dvs. vorbea.
- Erați preocupat de uriașa diferență de opinii dintre dvs. și vorbitor.
- Ascultați doar ceea ce voiați să auziți.
- Erați prea obosit mental ca să mai fiți atent.
- Atenția vă era distrasă de diverse zgomote venite de afară.

- Persoana vorbea prost — lent, incoerent, nerelevant, se repeta.
- V-a intrigat un lucru spus de vorbitor; v-ați gândit la acesta, iar când ați revenit, deja pierduserăți firul conversației.
- Vorbitorul avea un accent care îl făcea greu de înțeles.
- N-ați mai fost atent fiindcă vi s-a părut că știți care vor fi concluziile vorbitorului.
- Ați uitat să folosiți parafrazarea și feedbackul pentru a asculta în mod eficient.
- Vi s-a părut că vi se dau prea multe informații.

SUNTEȚI UN BUN ASCULTĂTOR?

Evaluați-vă (sau rugați un prieten să facă acest lucru), folosind următoarea scală:

întotdeauna = 5 Aproape întotdeauna = 4 Uneori = 3
Rareori = 2 Niciodată = 1

1. îl las pe vorbitor să-și exprime gândurile fără să-l întrerup. _____
2. încerc în mod activ să-mi dezvolt capacitatea de a reține lucruri importante. _____
3. La o conferință sau în timpul unei conversații telefonice importante, îmi notez cele mai relevante detalii ale unui mesaj. _____
4. Evit să devin ostil sau incitat în cazul în care opiniile vorbitorului diferă de ale mele. _____
5. Repet detaliile esențiale ale unei conversații, pentru ca vorbitorul să-mi confirme că am înțeles bine. _____
6. Fac uz de tact pentru a menține vorbitorul pe direcție. _____

7. Atunci când ascult, am grijă să nu-mi distragă nimic atenția. _____
8. Fac efortul să mă arăt interesat de ceea ce spune interlocutorul meu. _____
9. înțeleg că atunci când vorbesc nu învăț prea multe. (Vorbesc prea mult, ascult prea puțin?) _____
10. Dau impresia că ascult. (Folosesc parafrazarea, pun întrebări.) _____
11. îmi amintesc că oamenii sunt mai puțin înclinați să se apere atunci când se simt înțeleși. _____
12. înțeleg că nu trebuie să fiu de acord cu vorbitorul. _____
13. în conversațiile cu caracter personal, pe lângă cuvintele vorbitorului, sunt atent la formele nonverbale de comunicare, cum ar fi limbajul trupului, tonul vocii și alte semnale, care oferă informații suplimentare. _____
14. La întâlnirile cu caracter personal, dau impresia că ascult. (Mă aplec înainte, mă uit în ochii vorbitorului.) _____
15. Atunci când preiau un mesaj, cer să mi se spună pe litere numele sau locurile. _____

Punctaj:	64 sau mai mult:	Sunteți un ascultător excelent!
	50-63	Sunteți mai bun decât media.
	40-49	Se poate și mai bine!
	39 sau mai puțin	Nu sunteți un bun ascultător. Aveți nevoie de exercițiu, exercițiu și iar exercițiu!

Detalii privind întrebarea 12: Să presupunem că, atunci când discutați cu cineva despre un subiect controversat (cum ar fi avorturile sau pedeapsa capitală), descoperiți că aveți păreri total opuse. Dacă discuția nu vă duce nicăieri, în schimb vă face pe amândoi furioși, spuneți: „Ai dreptul la părerea ta și eu la a mea. Hai să fim de acord că nu suntem de acord și să nu mai discutăm despre asta."

Detalii privind întrebarea 15. Când notați numele unei persoane, cereți-i să vă confirme scrierea lui corectă (chiar și un nume simplu, cum ar fi Smith, poate fi scris Smythe). în paranteză (sub numele scris) adăugați felul în care se pronunță numele. De exemplu, numele TOZER ar putea fi pronunțat *Toezer,* BLECHA — *Blek-ka;* CARPHIN — *Car-fin;* CEBULIAK — *Ceb-u-lack.* Această tehnică le este de mare ajutor acelor persoane care trebuie să dea mai târziu un răspuns persoanei care i-a apelat. Eu mă folosesc de aceasta în fișele clienților, așa încât pronunț corect numele persoanelor atunci când le contactez.

Cum să deveniți un ascultător mai bun

1. în primul rând, trebuie să doriți să deveniți un ascultător mai bun. Dacă nu aveți această motivație, efortul va fi mult prea mare.
2. încercați să găsiți o temă pe care să puteți conversa fără întreruperi. E greu să-ți păstrezi șirul gândurilor atunci când nu te poți concentra bine.
3. încercați să nu anticipați ce va spune celălalt.
4. Fiți conștient de propriile dvs. prejudecăți pentru ca acestea să nu vă afecteze capacitatea de a asculta.
5. Fiți foarte atent la ceea ce se spune. Nu renunțați să mai ascultați în scopul de a vă planifica replica.

6. Fiți atent la cuvintele „cu steguleț roșu", care pot declanșa o reacție exagerată sau un clișeu (de exemplu, „emancipată" sau „șovinist").
7. Nu o luați înaintea vorbitorului încercând să înțelegeți lucrurile mai repede decât e cazul.
8. Din timp în timp, încercați să parafrazați cele spuse de vorbitori. Dați-le ocazia să afle ce ați auzit dvs.
9. Atunci când vă este greu să determinați la ce concluzie vrea să ajungă vorbitorul, spuneți: „De ce-mi spui asta?"
10. Dacă descoperiți că ați pierdut șirul conversației, căutați cuvinte-cheie. Asta se întâmplă mai ales în cazul unui interlocutor vorbă-lungă sau incoerent.
11. Nu-l întrerupeți pe vorbitor, cerându-i să vă lămurească detalii nesemnificative sau irelevante.

Calitățile unui bun ascultător

Iată ce fac oamenii care își exersează capacitățile de bun ascultător:

1. îi lasă pe ceilalți să termine ce au de spus, fără să-i întrerupă.
2. Pun întrebări atunci când nu înțeleg.
3. Sunt atenți la ceea ce spun ceilalți și își manifestă interesul privindu-l în ochi pe vorbitor. Nu-și lasă privirea să rătăcească prin încăpere.
4. Rămân deschiși și pregătiți să-și revizuiască opiniile.
5. Folosesc feedbackul și parafrazarea.
6. Sunt atenți la semnalele nonverbale, ca limbajul trupului.
7. Nu „ies din emisie" atunci când vorbește altcineva.

Vorbirea

O altă aptitudine de comunicare este capacitatea de a spune ceea ce ai de spus. Fluența verbală vă permite să vă exprimați gândurile cu claritate, astfel încât ceilalți să înțeleagă exact ceea ce vreți să spuneți. Iată un test pe care-l puteți face. Cum de multe ori ne este greu să ne autoevaluăm corect, poate că e bine să vă ajute și un prieten.

SUNTEȚI UN BUN VORBITOR?

Evaluați-vă folosind următoarea scală:

întotdeauna = 5 Aproape întotdeauna = 4 Uneori = 3
Rareori = 2 Niciodată = 1

1. Dacă aș fi un ascultător, m-aș asculta pe mine însumi/însămi? _____
2. Dacă sunt înțeles greșit, îmi amintesc că este responsabilitatea mea să-l ajut pe celălalt să mă înțeleagă. _____
3. Dau instrucțiuni scurte, la obiect și pe un ton binevoitor. _____
4. îmi dau seama când publicul meu nu mă mai ascultă. _____
5. Mă asigur că ascultătorii mei știu ce vreau de la ei. _____
6. Atunci când dau instrucțiuni, le cer ascultătorilor să folosească feedbackul și parafrazarea, ca să fiu sigur că m-au înțeles. _____
7. Am. grijă ca semnalele nonverbale (limbajul trupului, tonul vocii etc.) să fie în acord cu cele verbale. _____

8. Am grijă să nu-mi intimidez ascultătorii printr-un ton ridicat, o înfățișare amenințătoare, priviri intense sau prelungite, atacuri verbale etc. _____
9. Pronunț clar cuvintele. _____
10. încerc să folosesc un limbaj pe care ascultă torul îl poate înțelege. _____

Punctaj:	40 sau mai mult	Sunteți un excelent vorbitor!
	32-39	Sunteți mai bun decât media.
	25-31	Se poate și mai bine.
	24 sau mai puțin	Nu sunteți un vorbitor eficient. Aveți nevoie de exercițiu, exercițiu și iar exercițiu!

V-a venit să chicotiți atunci când ați răspuns la prima întrebare? Ați descoperit că avea un sâmbure de adevăr? S-ar putea să fiți unul dintre oamenii care consideră că nu merită să fie ascultați. Iată trei motive principale pentru care s-ar putea să nu vă considerați un bun vorbitor.

1. *Vă găsiți greu cuvintele.* Unele persoane știu ce vor să spună, dar nu prea reușesc să facă acest lucru. (Le lipsește fluența verbală.) Dacă faceți parte din acest grup, puteți merge la un curs de oratorie. Deoarece o să fiți nevoit să vorbiți tot restul vieții dvs., merită cu siguranță să vă îmbunătățiți această aptitudine de comunicare esențială.
2. *Nu sunteți la curent cu ceea ce se petrece în jur.* De multe ori, oamenii se izolează de lumea din jur și rămân în cochilia lor. Apoi, atunci când se află în

societate, descoperă că nu sunt la curent cu evenimentele şi n-au cu ce să contribuie la conversaţie. Soluţia este să fim la curent cu ceea ce se întâmplă.

3. *Vă turuie gura întruna.* Unora le este greu să vorbească scurt, la obiect şi pe un ton binevoitor. Organizaţi-vă gândurile înainte de a vorbi. Exersaţi aşternându-vă gândurile pe hârtie sau folosind un casetofon. Apoi reformulaţi-vă spusele într-un limbaj mai precis.

Sugestiile de la punctul (3) vă vor fi utile şi în cazul în care vă este greu să daţi instrucţiuni clare. Folosiţi principiul FSD — Fii Simplu, Dragă (sau Fii Simplu, Dobitocule — depinde cum vă simţiţi la momentul respectiv).

Ca să vă asiguraţi că ascultătorii dvs. ştiu ce vreţi de la ei, cereţi-le ajutorul înainte de a le da informaţii. De exemplu:

Un bărbat voia să discute cu soţia lui — care avusese şi ea o zi obositoare — despre o problemă de serviciu. A început să-i dea tot felul de detalii despre ce se întâmplase. Când a întrebat-o: „Ce crezi că ar trebui să fac?", ea s-a simţit jenată, fiindcă îl ascultase numai pe jumătate. El a fost nevoit să-i relateze din nou toate detaliile ca să obţină un răspuns. N-ar fi fost mult mai bine dacă ar fi început conversaţia astfel: „Victoria, am nevoie de părerea ta în legătură cu ceva ce s-a întâmplat la birou. Ai timp să discutăm acum?" Astfel, el s-ar fi asigurat că ea are timp să-l asculte, iar ea ar fi ştiut că el are nevoie de întreaga sa atenţie.

înţelegerea semnalelor nonverbale

Observaţi că prietenei cu care luaţi masa i-au rămas nişte urme de mâncare în colţul gurii. Vreţi să-i atrageţi

atenția cu delicatețe. Vă luați șervețelul și vă ștergeți 1-gură, privind în același timp locul cu pricina de pe fa prietenei dvs. In multe cazuri, se va șterge și ea la gur' deși nu va cunoaște motivul.

Noi „ascultăm" ceea ce ne spun ceilalți inclusiv prin limbajul trupului, tonul vocii etc. Capacitatea de a interpreta semnalele nonverbale este probabil unu dintre cele mai prețioase daruri. Dacă vreți să comunicați bine cu cei din jur, este esențial să fiți conștient d aceste semnale și să încercați să le înțelegeți. Singurii oameni care pot să mintă tot timpul fără a fi trădați de limbajul trupului sunt maeștrii înșelătoriilor și mincinoșii patologici. Iar motivul este acela că ei chiar cred minciunile pe care le spun. Iată câteva exemple despre ceea ce ne poate dezvălui limbajul trupului:

- *Bătutul cu degetele în masă.* Persoana este plictisită, nerăbdătoare sau neliniștită.
- *Mutarea greutății de pe un picior pe altul.* Persoana a stat prea mult în picioare sau este nerăbdătoare.
- *încruntarea.* Persoana nu înțelege ce se spune sau nu este de acord cu vorbitorul.
- *Inroșirea feței.* Persoana se simte jenată, supărată, îi este cald sau are hipertensiune arterială. Pentru a descoperi varianta potrivită, trebuie să examinați și alte semnale.
- *încleștarea maxilarului.* Persoana este supărată sau neliniștită. Acest semnal se întâlnește mai frecvent la bărbați decât la femei.
- *Așezarea mâinii pâlnie la ureche.* Persoana nu aude ce spuneți.
- *O postură neglijentă.* Persoana este obosită, relaxată sau deprimată.

- *Evitarea contactului vizual direct.* Persoana este timidă sau plictisită ori provine dintr-o cultură în care a privi în ochi pe cineva mai în vârstă sau aflat într-o poziție de autoritate denotă lipsă de respect. Deseori, acest lucru este interpretat greşit, drept un semn de viclenie sau de lipsă de încredere în sine, dar cauza poate fi cu totul alta.
- *Vorbirea grăbită sau nepoliticoasă.* Persoana este supărată, îngrijorată sau furioasă.
- *Vorbirea pe un ton ridicat.* Persoana este nervoasă sau supărată.
- *Vocea ascuțită.* în cazul unei femei, indică faptul că este nervoasă sau supărată.
- *Vocea de intensitate scăzută.* în cazul unui bărbat, indică faptul că este nervos sau supărat.
- *Mișcările bruște.* Persoana este nervoasă, neliniștită sau supărată.
- *Scărpinarea nasului.* Persoana este uimită ori îi displace ceva. Sau pur şi simplu o mănâncă nasul.
- *Datul din umeri.* Persoana este indiferentă sau nu cunoaşte răspunsul.
- *Plesnirea frunții cu palma.* Persoana are impresia că este uitucă sau proastă.
- *încrucișarea brațelor.* Persoana se apără, îi este frig sau se simte stângace. Acest semnal poate fi observat frecvent la bărbații care stau pe scaune fără braţe.
- *Bătutul uşor pe spatele interlocutorului.* Este un semn de felicitare sau încurajare.
- *Degetul mare şi degetul arătător reunite într-un cerc.* Persoana spune „E în regulă!" în unele culturi, este considerat un gest obscen.
- *Ridicarea unei mâini, cu palma spre exterior.* înseamnă „Gata, stai!"

- *Bătutul din palme cu brațele ridicate deasupra capului.* Persoana se simte triumfătoare, satisfăcută.
- *înghiontirea în coaste.* Persoana vă spune o glum sau vă tachinează.

De multe ori, ne așezăm mâna pe brațul sau p umărul unei persoane supărate. In cazul prietenilo apropiați, al rudelor, al copiilor ori al persoanelor I vârstă, îi luăm pe după umeri sau îi îmbrățișăm ca să-încurajăm.

A da mâna cu cineva este un semnal nonverbal important. La origine, acest gest însemna să întinzi către celălalt mâna lipsită de arme, arătând astfel că vrei să-i fii prieten. Acum poate însemna că ne dăm cuvântul că vom fi cinstiți sau demni de încredere în comunicarea c~ va urma. Femeile implicate în afaceri trebuie să exersez acest gest până când nu mai au nicio problemă în a ofe o strângere de mână fermă. Când se prezintă la un interviu, candidații trebuie să-i întindă mâna celui cu care dau interviul. Asta indică un nivel înalt de încredere sine și este un gest greu de copiat.

Atunci când vă interesează ce spun ceilalți, puteți să vă aplecați puțin în față. Acest gest poate însemna și c* doriți să luați cuvântul.

Când oamenii simt că se află într-o poziție dominantă, de multe ori îi întrerup pe ceilalți în mod intenționat. Stau cu picioarele depărtate și cu mâinile în șol (o poziție părintească). Au tendința să-și privească inter locutorul până când acesta începe să se simtă inconfor tabil sau să se aplece peste ceilalți, privindu-i cum lucrează. (Dacă vi se întâmplă așa ceva, opriți-vă din lucru și folosiți tehnica feedbackului pentru a-i explica acelei persoane cum vă afectează acest comportament.)

Bărbaţii care vor să-şi arate puterea au obiceiul să pună piciorul pe un scaun. Alţii îşi pun picioarele pe birou şi în mod intenţionat nu le dau jos atunci când cineva intră în încăpere.

Cei avizi de putere ocupă mai mult loc pe bănci decât s-ar cuveni. Nu-i încurajaţi pe oameni să facă aceasta în dezavantajul celorlalţi. Luaţi atitudine!

îmi amintesc o situaţie în care călătorisem ziua întreagă şi eram frântă de oboseală. La un aeroport, aveam de aşteptat o oră între două zboruri. Era foarte aglomerat. Am observat un bărbat care şedea la capătul unei bănci. Restul băncii era ocupat de servieta, valiza şi pardesiul lui.

M-am apropiat de el şi l-am întrebat: „Este servieta dvs.?" A încuviinţat din cap. Am luat servieta de pe bancă şi am aşezat-o în faţa lui.

„Este valiza dvs.?" A încuviinţat din cap. Am luat valiza de pe bancă şi am aşezat-o în faţa lui.

înainte să întreb: „Este pardesiul dvs.?", l-a luat şi l-a pus în poală. Am zâmbit şi m-am aşezat lângă el.

Curând după aceea, ni s-au alăturat alţi doi călători obosiţi. Prin limbajul trupului şi zâmbetele lor, mi-au mulţumit pentru efortul pe care-l făcusem.

Oamenii cărora le lipseşte încrederea în sine arată acest lucru şi prin limbajul trupului. Atitudinea lor corporală sugerează înfrângere, evită contactul vizual şi vorbesc pe un ton moale. Ocupă cât mai puţin loc posibil sau poartă pe buze tot timpul un zâmbet timid.

Şi oamenii care mint se pot trăda prin semnale nonverbale. Atunci când cineva se poartă deschis cu dvs., de obicei, limbajul trupului său indică deschidere — de exemplu, îşi ţine mâinile la vedere. Dacă o persoană are ceva de ascuns, limbajul trupului său se schimbă — de exemplu, îşi pune mâinile în buzunare sau la spate.

Dacă îi aduceți o acuzație, acea persoană vă aruncă o privire neîncrezătoare și întreabă: „Cine, eu?" E posibil să-și pună mâna pe piept (în semn de sinceritate), însă celelalte semnale nonverbale vor contrazice acest gest. (Observație: Atunci când este folosit de femei, gestul cu mâna așezată pe piept poate fi și unul de protecție, care indică surpriză sau șoc.) Căutați semnale cum ar fi:

- vă evită privirea (de obicei, se uită în jos)
- clipește repede
- își înghite saliva
- își drege glasul și își umezește des buzele
- își acoperă gura atunci când vorbește
- dă din umeri
- își freacă nasul
- se scarpină în cap în timp ce vorbește
- își pune o mână pe gât
- își freacă partea din spate a gâtului

Spațiul personal

Cu toții suntem înconjurați de un „balon de aer", care ne separă de ceilalți și ne dă un sentiment de siguranță. Pentru majoritatea oamenilor, această „bulă" se întinde până la 40-60 de centimetri în jurul corpului.

In relațiile cu ceilalți, păstrăm de obicei anumite distanțe, care pot fi clasificate astfel:

- *Distanța intimă.* în „balonul nostru de aer" sunt bine primiți doar oamenii în care avem încredere, îi acceptăm pe oamenii dragi și apropiați, dar deseori trebuie să-i suportăm și pe alții. Asta se poate întâmpla la teatru, în autobuz, la un seminar sau în lift. Probabil vă puteți aminti sute de ocazii

în care aţi fost nevoit să toleraţi acest grad de apropiere.

Observaţi cum vă comportaţi atunci când sunteţi într-un lift. în mod firesc, vă *restrângeţi* şi încercaţi să ocupaţi cât mai puţin spaţiu posibil. Dacă, din greşeală, îl atingeţi pe străinul de lângă dvs., spuneţi automat: „Oh, mă scuzaţi" şi vă retrageţi. La fel se întâmplă dacă atingeţi pe cineva când staţi la coadă la bancă sau la magazin.

- *Distanţa personală* este distanţa pe care o păstraţi de obicei faţă de ceilalţi pentru a vă simţi bine. Ea este cuprinsă între 90 de centimetri şi 1,20 metri, în funcţie de zona dvs. de confort şi de cât de bine o cunoaşteţi pe persoana respectivă. în lifturi şi în locurile aglomerate, oamenii măresc în mod automat distanţa dintre ei şi ceilalţi.
- *Distanţa socială* este cuprinsă între 1,20 m şi 2,10 m. Persoanele care nu se cunosc sau cunoştinţele care stau pe scaune ori canapele la o petrecere vor încerca să menţină între ele această distanţă.
- *Distanţa socială extinsă* se întâlneşte la o petrecere mare sau reprezintă distanţa dintre un vorbitor şi publicul său.
- *Supremaţia teritorială.* Pe lângă faptul că încercăm să păstrăm o anume distanţă faţă de ceilalţi, încercăm să menţinem controlul fizic asupra a ceea ce considerăm că ne aparţine. Poate fi vorba despre biroul de lucru, dormitorul, bucătăria sau atelierul nostru, de peria sau de pieptenele nostru. Ceilalţi pot folosi aceste lucruri numai dacă le dăm noi voie. Iată de ce s-ar putea să reacţionăm violent atunci când cineva ia un lucru care ne aparţine fără permisiunea noastră.

Recepționerele sunt de multe ori victimele „invaziei teritoriale". Colegii pot considera că nu-i nicio problemă dacă se servesc de biroul lor. S-ar putea chiar să le deschidă sertarele și să le ia foarfecă sau rigla. Străduiți-vă să țineți minte că este biroul *lor*. Nu luați niciun obiect pentru care n-ați cerut voie. Dacă dvs. sunteți recepționeră, propuneți o zonă comună, în care vor fi păstrate instrumentele de acest gen. De exemplu, puneți o cutie cu agrafe de hârtie și o foarfecă pe un dulâpior cu dosare. Atrageți-le atenția celorlalți că instrumentele din această zonă sunt de uz comun, iar cele de pe biroul dvs. sunt *ale dvs.*

Atunci când se află pe teritoriul propriu, oamenii au un avantaj psihologic. Vânzătorii sunt foarte conștienți de acest lucru. Dacă un client vine la firma vânzătorului, cel din urmă este în avantaj. Dacă vânzătorul se duce la potențialul client, acesta este în avantaj. Iată de ce vânzătorii încearcă de multe ori să găsească un teren neutru pe care să-și vândă produsele.

Acest adevăr psihologic rămâne valabil și atunci când șeful trebuie să facă observații unui angajat. Dacă situația nu e prea gravă, șeful se va duce pe teritoriul angajatului, pentru ca acesta să se simtă mai puțin amenințat sau va aranja ca discuția să aibă loc pe un teritoriu neutru, cum ar fi un birou gol sau o cafenea. în toate cazurile, discuția trebuie să rămână confidențială.

în cazul unor probleme mai serioase, șeful îl va chema pe angajat în biroul lui, unde are mai multă putere, și angajatul se va simți mai puțin sigur. Și în biroul șefului există diverse grade de intimidare. Pentru angajat, situația cea mai puțin amenințătoare este dacă discuția are loc la o masă rotundă. Stadiul următor este dacă discuția se poartă în biroul șefului. în situația cea mai amenințătoare, șeful se află la biroul său, iar

sangajatul este aşezat în faţa lui. Pentru a spori efectul, şeful poate aranja ca subordonatul să stea pe un scaun mai jos decât el. Un şef mai mic de statură poate sta în picioare pentru a crea o impresie mai puternică.

Contactul vizual

Diversele tipuri de contact vizual pot spune foarte multe. în mod normal, contactul vizual direct este confortabil dacă durează maximum trei secunde. Dacă vă priviţi interlocutorul în ochi mai mult de trei secunde, înseamnă că îi invadaţi spaţiul, ca şi cum l-aţi atinge. Mulţi oameni agresivi se folosesc de privirea fixă pentru a-i intimida pe ceilalţi. Pot să fie departe de dvs., dar tot simţiţi că vă invadează spaţiul personal.

Poate aţi apelat chiar dvs. la un contact vizual prelungit atunci când aţi fost foarte supărat pe cineva. In timp ce-i vorbeaţi, l-aţi privit drept în ochi. Dacă cineva spune: „M-a săgetat cu privirea", probabil că persoana respectivă l-a privit în ochi cu o expresie furioasă pe chip.

Clipitul frecvent poate indica lipsă de sinceritate sau nervozitate. însă şi când cineva se uită îndelung la dvs. fără să clipească, poate însemna fie că minte şi că vă urmăreşte reacţia, fie că este foarte interesat de ceea ce spuneţi.

A face cuiva cu ochiul indică intimitate sau faptul că persoana nu vorbeşte serios. De exemplu, puteţi folosi acest gest faţă de un părinte atunci când îi spuneţi copilului său o „minciună nevinovată".

Disputele

Dacă sunteţi în situaţia de a arbitra o dispută, vă sugerez să vă testaţi cunoştinţele privind limbajul trupului. Semnalele nonverbale ale celor care asistă la

discuţie vă pot spune ce anume cred observatorii şi de partea cui sunt. Dacă au avut ocazia să afle care sunt faptele, în mod automat vor adopta o poziţie sau alta. In acest caz, vor copia limbajul nonverbal al persoanei căreia îi dau dreptate. Cu cât sunt mai mulţi observatori, cu atât mai bine, fiindcă, în mod inconştient, ei se vor situa de o parte sau de alta. Acest lucru vă va oferi un bun punct de pornire în arbitrarea disputei.

4

Cum să ne purtăm cu clienţii dificili

Principii şi tehnici generale

Pentru unii dintre noi, oamenii cei mai dificili şi mai exasperanţi pe care-i întâlnim sunt clienţii. De obicei, firmele le interzic angajaţilor să reacţioneze faţă de comportamentul negativ al clienţilor. Drept urmare, mulţi angajaţi ajung să se simtă frustraţi şi stresaţi.

Cei „din linia întâi", care îşi reprezintă firma, sunt cei mai predispuşi să-şi piardă cumpătul. Acest lucru se întâmplă mai ales dacă trebuie să vorbească la telefon sau personal cu clienţi furioşi sau nemulţumiţi. Clienţii care se plâng de ceva pot să fie iritabili, nepoliticoşi, nerăbdători, încăpăţânaţi, încărcaţi de emoţii negative sau agresivi. Deseori, aleg un reprezentant al firmei (poate chiar pe *dvs.)* asupra căruia să-şi descarce furia. Modul în care abordaţi problema vă poate influenţa sentimentele amândurora. Haideţi să ne punem pentru câteva clipe în locul clientului.

Servirea clienţilor

La fel ca mine şi ca dvs., clienţii apreciază amabilitatea celor care îi servesc. Iată un lucru pe care angajaţii s-ar putea să-l uite: „Clientul este întotdeauna pe primul

plan." Unii angajaţi dau impresia că, ocupându-se de un client, se întrerup de fapt din muncă. Este ca şi cum angajatul i-ar face clientului o favoare ajutându-l. în realitate, nevoile clientului trebuie să aibă prioritate în raport cu orice face angajatul în momentul respectiv.

Din nefericire, multe persoane s-au angajat în sectorul serviciilor din simplul motiv că „acel post era disponibil". Aceste persoane ar trebui să se angajeze în altă parte. Dacă lucraţi în sectorul serviciilor, întrebaţi-vă: „îmi face plăcere să-i servesc pe oameni? Vreau să-i fac să se simtă mai bine decât înainte de a vorbi cu mine?" Dacă răspunsul este negativ, părăsiţi acest domeniu!

Unul dintre scopurile societăţii noastre trebuie să fie acela de a crea un stil de viaţă care să le permită oamenilor să-i servească pe ceilalţi fără să se simtă inferiori.

Unii bărbaţi au impresia că a-i servi pe ceilalţi (acasă sau la lucru) este un lucru înjositor sau „o treabă de femeie". Au convingerea că, dacă-i servesc pe alţii, pierd ceva din masculinitatea lor.

Tonul vocii şi limbajul trupului vă trădează. Există o diferenţă uriaşă între a începe o conversaţie cu un simplu „Da?" şi a spune zâmbind: „Bună dimineaţa, cu ce vă pot ajuta?" într-un studiu pe care l-am făcut la un magazin, am observat că şase funcţionari din zece nu zâmbeau niciodată. Le dădeau clienţilor impresia că le fac o favoare fiindcă se ocupă de ei.

A-i servi bine pe clienţi nu este important doar la magazine şi restaurante. Orice tip de companie existentă în societate are nevoie de o deservire corespunzătoare a clienţilor. Impoliteţea, lipsa de răbdare şi de sensibilitate nu sunt compatibile cu vânzările bune, profesioniste. Cu toate acestea, vânzătorii au multe asemenea manifestări negative, din cele mai diverse motive. Lipsa de respect şi de amabilitate, indiferenţa,

încetineala, proasta cunoaştere a serviciilor oferite de firmă, greşelile şi purtarea negativă îi resping pe clienţi şi le lasă sentimente neplăcute. De multe ori, reacţia clienţilor este să se ţină la distanţă.

Clienţii sunt atraşi de locurile care le stimulează sentimentele cele mai pozitive. Felul în care se comportă angajaţii cu clienţii este mult mai important decât toţi banii pe care-i cheltuieşte firma pe publicitate şi pentru a-şi construi o imagine bună.

Cum puteţi îmbunătăţi modul de servire a clienţilor? Dacă vă gândiţi cum puteţi oferi servicii mai bune şi cum îi puteţi face pe clienţi mai fericiţi, vă veţi bucura de succes oriunde aţi lucra.

Membrii cei mai valoroşi ai organizaţiilor din sectorul serviciilor au o serie de trăsături comune. Ei află cât mai multe posibil despre firma la care lucrează şi despre cum îşi pot servi mai bine clienţii. *Angajaţii eficienţi ştiu:*

- cu ce se ocupă compania lor;
- cine sunt membrii-cheie ai personalului;
- de ce organizaţia funcţionează într-un anumit fel;
- ce serviciu sau produs oferă organizaţia;
- ce întrebări sau probleme comune pot apărea;
- cum îşi pot ajuta clienţii într-un mod cât mai eficient.

De asemenea, angajaţii de valoare reuşesc să descopere care sunt dorinţele, aşteptările şi nevoile clienţilor. Ei se străduiesc pentru asta, punând întrebări şi ascultând cu atenţie răspunsurile. Anticipează întrebările despre produsul sau serviciul oferit de firmă.

îi ascultaţi pe clienţii dvs.? încercaţi cu sinceritate să-i ajutaţi? îi ţineţi la curent cu ceea ce faceţi pentru a

le satisface nevoile? Le spuneţi exact la ce ar trebui să se aştepte? Oamenii acceptă aproape întotdeauna estimările corecte sau adevăratele motive ale întârzierilor.

Poate consideraţi că munca dvs. este plictisitoare şi monotonă; însă făcându-i pe clienţi să se simtă neimportanţi sau arătându-vă plictisit de slujba dvs., le adresaţi o insultă directă. Dacă vânzătorii nu se străduiesc ca procesul de cumpărare să fie o experienţă plăcută, clienţii nu vor mai cumpăra sau se vor duce în altă parte.

Încercând în continuare să vă puneţi în pielea clientului, gândiţi-vă dacă v-aţi aflat vreodată într-una din următoarele situaţii:

- Aveţi 5 ani şi aşteptaţi la toneta cu îngheţată, văzând cum oamenii mult mai înalţi (care au venit după dvs.) sunt serviţi înainte.
- Vă duceţi la un restaurant, vă aşezaţi şi priviţi cum sunt serviţi ceilalţi. Unele persoane care au venit după dvs. au deja farfuriile pe jumătate goale când în sfârşit vi se ia şi dvs. comanda.
- Intraţi într-un magazin şi aşteptaţi în linişte, în timp ce angajaţii stau la taclale, fără să vă acorde vreo atenţie.
- Cumpăraţi benzină şi rugaţi să vi se verifice uleiul. Mai târziu, descoperiţi că omul de la benzinărie a lăsat amprente uleioase pe toată suprafaţa maşinii dvs. proaspăt spălate.
- Aţi rezervat o cameră la hotel, dar recepţionerul nu găseşte rezervarea şi vă aruncă priviri sceptice.
- Plouă cu găleata şi dvs. vă luptaţi cu o maşină închiriată, fără ştergătoare de parbriz.

- Comandați prin *room service* micul dejun la ora 7, dar sunteți nevoit să plecați nemâncat la ședința de la ora 8:30.
- Ați rămas fără bani și completați un cec. II prezentați unui funcționar de la banca al cărei client sunteți. Funcționarul vă aruncă niște priviri neîncrezătoare și vă cere un act de identitate.

Sunt sigură că multe dintre aceste exemple v-au impresionat negativ. Firmele ar trebui să fie mai conștiente că un client prost servit s-ar putea să nu mai recurgă niciodată la serviciile lor. Mă amuză să văd cum companiile cheltuiesc sume uriașe pentru a-și recăpăta clienții care poate că n-ar fi plecat niciodată dacă ar fi fost serviți mai bine și cu mai multă amabilitate. Și clienții dvs. se așteaptă la același lucru.

Probleme cu adevărat serioase apar atunci când clienții ies în trombă din magazin. Nu numai că mulți dintre ei nu mai revin niciodată, dar le povestesc tuturor prietenilor despre cât de prost au fost serviți. Dacă un client furios vă cere ajutorul, aveți ocazia ideală de a preveni problemele de acest gen. Dezastrul încă n-a avut loc. Dacă abordați situația corect, nici nu va avea loc. Rețineți, odată ce ați pierdut un client, este de două ori mai greu să-l recâștigați.

Ați plecat vreodată dintr-un magazin (chiar dacă voiați să cumpărați ceva) din simplul motiv că n-ați fost servit corespunzător? Dacă clienții știu că vor fi bine serviți, pot fi dispuși să plătească mai mult sau să ia un alt produs în locul celui pe care nu l-au găsit.

Atunci când nu sunt mulțumită de serviciul primit sau nu obțin ceea ce vreau de la o firmă, am două opțiuni: (a) pot decide să nu mai revin niciodată sau (b) pot să le mai dau o șansă.

Am învățat să le dau firmelor o a doua șansă, plângându-mă unei persoane capabile să rezolve situația.

La un moment dat, am fost prost servită de o firmă de transport aerian. în loc să-mi aranjez plecarea cu o altă firmă (o alternativă definitivă), am ales să vorbesc cu șeful angajatului care mă jignise. I-am explicat dilema mea, iar el a făcut următorul comentariu: *„Dacă sunteți mulțumită de serviciile noastre, vă rog să spuneți la toată lumea. Dacă sunteți nemulțumită, vă rog să-mi spuneți acest lucru mie, pentru că sunt în poziția de a face ceva!"* Mi-a promis că va vorbi cu subordonatul lui despre problema mea.

Iată câteva situații prin care poate că ați trecut și dvs. Gândiți-vă ce ați putea face:

1. Lucrați pentru o firmă care vinde piese auto. Discutați cu clienții la biroul dvs. și un bărbat dă buzna înăuntru. Vede că vă ocupați de un alt client. Vă dă impresia că este grăbit, trecându-și greutatea de pe un picior pe altul, uitându-se la ceas și oftând. Cum îi puteți ușura așteptarea?
   Reținеți că nu este nimic mai frustrant decât să aștepți cu nerăbdare ajutorul unei persoane care parcă nici n-ar ști că te afli acolo. Primul pas este să-i comunicați clientului că i-ați observat prezența. Puteți face aceasta spunând: „Mă ocup de dvs. imediat."
2. Terminați cu primul client. îi faceți semn bărbatului respectiv să se apropie. Ce ar trebui să-i spuneți ca să-l faceți să se simtă mai bine după ce a avut de așteptat?
   Puteți spune: „Vă mulțumesc că ați avut răbdare. Ce pot face pentru dvs.?"

3. Clientul vă arată un formular de comandă primit prin poștă, pe care l-a completat. Dar cineva i-a trimis formularul greșit. îi explicați situația, iar el se supără foarte tare. Cum ar trebui să răspundeți? Primul impuls poate fi acela de a spune: „Nu sunt eu cel responsabil de trimiterea formularului" (vă apărați) sau: „Probabil că George l-a trimis din greșeală" (dați vina pe altcineva)? Asta îl va face pe client fericit? Nici vorbă! Lui nu-i pasă cine i-a trimis formularul greșit, el vrea piesele de care are nevoie!

   Ar trebui să-i spuneți: „îmi pare rău că ați primit un formular greșit. Nu e de mirare că sunteți supărat; și eu aș fi dacă mi s-ar fi întâmplat așa ceva. Permiteți-mi să vă ajut să completați formularul care trebuie."

   în această tranzacție, nu trebuie să aruncați pisica moartă în curtea vecinului. Nu numai că ar fi bine să vă cereți scuze pentru greșeală și să vă manifestați empatia, însă trebuie să faceți și cele necesare pentru a rezolva problema.
4. Să presupunem că dvs. i-ați trimis formularul greșit. Veți spune: „Tocmai ne-am schimbat sistemul și nu mai folosim acest formular" (vă declinați responsabilitatea)? Sau recunoașteți că ați greșit? „îmi pare rău, am greșit. Acesta este formularul pe care ar fi trebuit să vi-l trimit. Permiteți-mi să vă ajut să-l completați, ca să câștigăm timp."

*Cum să vă **purtați cu clienții frustrați***

Iată câteva tipuri de frustrări (care pot provoca furie) identificate de clienți:

Nevoie	*Blocaj* Nimeni nu mă ascultă. Ceva n-a mers bine. Nu îmi sunteți de niciun ajutor. Produsul nu funcționează.	*Satisfacerea nevoii*

în primul rând, trebuie să determinați care este blocajul clientului. Apoi vă puteți concentra asupra problemei.

Atunci când clientul are convingerea că „nimeni nu-l ascultă" și își revarsă frustrarea asupra dvs., cum îi puteți demonstra că îl ascultați? Folosind limbajul trupului și parafrazând ceea ce ați înțeles de la el. Apoi, puneți întrebări pentru a afla mai multe despre problema lui. Asta vă va ajuta să abordați problemele *„ceva n-a mers bine", „nu îmi sunteți de niciun ajutor"* și *„produsul nu funcționează".*

Cum să vă purtați cu clienții furioși

Amintiți-vă că un client furios probabil are o nevoie care n-a fost satisfăcută și consideră că dvs. sunteți capabil măcar să-l îndrumați pe drumul cel bun. însă ar putea fi mai eficient să *nu* vă concentrați imediat asupra rezolvării problemei.

Ocupați-vă mai întâi de sentimentele clientului. Folosiți empatia — puneți-vă în locul lui. Spuneți lucruri cum ar fi: *„Nu e de mirare că sunteți supărat. Și eu m-aș fi simțit la fel dacă mi s-ar fi întâmplat așa ceva."* Ascultați cu atenție, priviți-l în ochi, aprobați-l din cap și dați alte semnale care indică faptul că sunteți atent.

puneți întrebări ca să vă lămuriți mai bine asupra problemei: *„Și ce s-a întâmplat pe urmă?"* sau *„Obiectul nu s-a potrivit?"* Apoi dați-i de știre clientului cum ați înțeles dvs. problema (sau cauza supărării sale).

Apoi, ocupați-vă de problema lui. După ce v-ați ocupat de sentimentele clientului, sunteți pregătit să abordați problema. Descoperiți ce vrea de la dvs. Spuneți ceva de genul: „înțeleg că avem o problemă. *Ce ați vrea să fac ca să vă ajut?"* Mulți angajați uită să pună această întrebare, dar ea este un instrument extrem de bun pentru rezolvarea problemelor. Deseori, clienții nu știu de fapt ce vor de la dvs. Trebuie să aflați ce vi se cere și să luați măsuri pentru a rezolva problema.

Ce puteți spune în cazul în care nu puteți face ce vrea persoana respectivă? Dacă-i spuneți cuiva că nu-i puteți satisface nevoile, firește că nu va fi prea fericit. Dar dacă-i puteți oferi niște alternative, se va simți mai bine. Ori de câte ori nu puteți satisface nevoile unui client, spuneți-i ce *puteți* face pentru a vă apropia cât mai mult de satisfacerea nevoii sale. Dați-i cel puțin două alternative, dar nu mai mult de trei (ca să evitați confuzia). în acest fel, îi permiteți clientului să controleze din nou situația. în mintea lui, acum se află din nou „pe scaunul șoferului". Rezultatul este o situație în care ambele părți au de câștigat.

Dacă nu există alternative, explicați-i regulile și/sau politicile firmei care nu permit satisfacerea cererilor sale. Explicați-i numai regulile aplicabile la situația sa. Apoi lucrați cu clientul pentru a elabora un mod de acțiune (sau o alternativă sugerată de dvs.) care să fie clar pentru amândoi. Aveți grijă să vă țineți de cuvânt și să faceți ce ați promis. Conferiți discuției o notă perso-

nală (arătați-i clientului că vă pasă de el), îndemnând u-pe client să vă contacteze dacă mai are probleme pe viitor

NOTĂ: Rețineți că nu toate problemele se pot rezolv atât de simplu. Poate că nu sunteți capabil să-l mulțumiți pe deplin, dar puteți încerca să negociați cu el astfel încât să nu existe un învins și un învingător.

Corectați-vă propriile greșeli

Ce puteți face atunci când *dvs.* sunteți cel care a gre șit? In primul rând, nu vă fie rușine să recunoașteți Apoi afirmați: *„îmi pare rău că s-a întâmplat așa. Haideți să vedem ce pot face pentru a îndrepta greșeala."* Apoi corectați-vă eroarea. Nu încercați să vă apărați cu afirmații de genul: *„Am fost îngrozitor de ocupați. Din acest motiv am făcut o greșeală."* Indiferent ce faceți, nu ignorați problema: acest lucru nu va face decât să sporească furia clientului față de dvs. și față de firma la care lucrați.

Vă este greu să recunoașteți că ați greșit? Cu toții facem greșeli și celor mai mulți ne este greu să recunoaștem. Dar atunci când cineva face o greșeală și o recunoaște, nu-i așa că acea persoană crește în ochii dvs.? Majoritatea oamenilor fac presupunerea eronată că ceilalți îi vor respecta mai puțin dacă recunosc că au greșit. In realitate, este exact pe dos. Ați dat-o în bară, ați recunoscut și vreți să rezolvați problema. în acest fel, este mult mai bine pentru ambele părți. în cazul în care clientul continuă să fie arțăgos, spuneți: *„Ce ați vrea să fac ca să rezolv problema?"*

Folosirea tehnicii „discului stricat"

Trebuie să le impun clienților mei anumite reguli. Multe dintre ele le displac și mă simt tensionat atunci când insistă să fac o excepție pentru ei.

Aceasta este doar una dintre numeroasele probleme care se rezolvă cel mai bine folosind tehnica „discului stricat".

De exemplu, ați putea spune: „Vă înțeleg frustrarea, dar nu pot face excepții pentru nimeni." Sau: „Aș vrea să fac o excepție în acest caz, dar nu pot." Dacă persoana continuă să se plângă, repetați cu calm exact ceea ce ați spus mai înainte. Dacă vă necăjește în continuare, repetați din nou. Nu ridicați tonul și nu vă apărați. Veți vedea că la a treia repetiție clientul vă va auzi. Dar țineți minte: atunci când nu puteți face ce vrea cineva, încercați să-i dați cel puțin două soluții alternative, dacă este posibil.

Folosirea telefonului

Dacă sunteți la fel ca mine, atunci când dați peste cineva care nu vă răspunde la telefon așa cum ar trebui, vă faceți o părere proastă despre întreaga firmă. Nu uitați, dacă răspundeți la telefon în mod necorespunzător, sunt șanse să-i îndepărtați pe clienții potențiali și chiar pe cei obișnuiți.

Este absolut necesar să creați o impresie favorabilă asupra firmei dvs. S-ar putea să fiți principala și, în unele cazuri, singura persoană de contact între client și firmă. Iată câteva sugestii:

Reguli de conduită la telefon

1. Răspundeți prompt la apeluri — dacă se poate, la primul târâit.
2. Faceți legăturile telefonice în mod eficient. (Vezi „Răspunsuri la telefon".)
3. Spuneți-le cum stau lucrurile, în cazul în care e necesar să aștepte.

4. Nu vă așezați niciodată mâna peste receptor. (Clientul va crede că vorbiți despre el.)
5. Indiferent care este starea dvs. la momentul respectiv, nu vă revărsați proasta dispoziție asupr clientului.
6. Păstrați-vă calmul când vorbiți cu clienții dificili.
7. *Cereți-vă scuze dacă ați greșit.*
8. încercați să le oferiți clienților acea mică atenție suplimentară pe care și-o vor aminti pe viitor.
9. învățați modul corect de a efectua apeluri telefonice de lungă distanță.
10. învățați tehnica feedbackului și a parafrazării, pentru ca mesajele să nu fie înțelese greșit.
11. Atunci când îi cereți clientului să vă spună un nume, rugați-l să îl pronunțe pe litere. Apoi notați în paranteză cum se pronunță exact numele acestuia, ca să nu îl stâlciți mai târziu.
12. Dacă plecați de la postul de lucru, aveți grijă să-i dați de știre recepționerei sau rugați pe altcineva să răspundă la telefon.
13. Țineți la îndemână hârtie și creion (lângă *fiecare* telefon).
14. Dacă trebuie să plecați de la telefon ca să cereți informații, întrebați-l pe cel care a sunat dacă vrea să aștepte sau preferă să-l sunați mai târziu.
15. Dacă cei care au sunat vă cer informații pe care nu sunteți în măsură să li le oferiți, spuneți-le că le veți da răspunsul mai târziu. Fie sunați dvs., fie rugați să facă acest lucru pe cineva mai familiarizat cu subiectul respectiv. Dar aveți grijă ca o persoană din cadrul firmei să reia legătura cu persoana în cauză. A doua sugestie este de preferat dacă persoana poate avea în cursul conver-

saţiei întrebări suplimentare, la care nu veţi fi în măsură să răspundeţi.

16. Folosiţi numele celui ce a sunat ori de câte ori vi se pare potrivit (dar nu exageraţi). Exersaţi pronunţia corectă a numelui său.
17. Efectuaţi dvs. înşivă convorbiri de lungă distanţă. Dacă apelaţi la secretară, veţi risipi timpul valoros al clientului şi le veţi sugera şi altor clienţi că timpul dvs. este mai preţios decât al lor.
18. Ţineţi la îndemână notiţe legate de convorbirea respectivă ca să nu uitaţi detalii importante. Dacă trebuie să sunaţi dvs. mai târziu, aceste notiţe vă vor ajuta să vă amintiţi tot ce aţi vrut să discutaţi.
19. Prezentaţi-vă atunci când răspundeţi la telefon: de exemplu, „Bill Baker, departamentul de livrare".

Reţineţi, vreţi să fiţi deopotrivă politicos şi binevoitor, vreţi ca persoana care a sunat să se simtă importantă; nu vreţi să risipiţi timpul clientului şi al firmei dvs. Şi mai presus de toate, vreţi să-l ajutaţi pe client să-şi atingă scopul convorbirii.

Cu ajutorul câtorva răspunsuri standard, vă puteţi atinge toate aceste scopuri în majoritatea situaţiilor. In continuare, sunt schiţate o serie de răspunsuri de acest gen.

Răspunsuri la telefon

Situaţie	*Răspuns*
Răspundeţi la apel.	Departamentul de contabilitate, Gina Ting la telefon.
Persoana căutată vorbeşte la un alt telefon.	Benjamin Tan vorbeşte la un alt telefon. Vreţi să aşteptaţi sau să-i spun să vă sune?

Persoana căutată lipsește din birou pentru câteva minute,	Gina Ung nu este în birou pentru moment. Pot să-i las un mesaj?
Apelantul a nimerit la un interior greșit.	De această problemă se ocupă departamentul de contabilitate. Să vă fac legătura?
Persoana căutată este într-o ședință până la ora 3.	Benjamin Tan se află la o ședință până la ora 3. Să-i spun să vă sune?
Persoana căutată stă de vorbă cu un client.	Gina Ting vorbește cu un client. Să o rog să vă sune?
Persoana căutată e plecată în acea după-amiază	Benjamin Tan nu se mai întoarce la birou astăzi. Vreți să vă sune mâine?
Trebuie să știți cine sună.	Pot să-i spun Ginei Ting cine o caută?
Persoana căutată nu a sosit încă.	Gina Ting nu este la birou în acest moment. Pot s-o rog să vă sune? (Evitați să spuneți: *„încă nu a venit",* fapt care dă impresia că nu s-a trezit la timp.)
Persoana căutată este bolnavă.	Benjamin Tan nu vine astăzi. Să-1 rog să vă sune sau vă poate ajuta altcineva?
Trebuie să-i spuneți apelantului cum stau lucrurile.	Gina Ting încă mai vorbește la telefon. Vreți să-i lăsați un mesaj sau s-o rog să vă sune?
Reveniți la clientul care așteaptă la telefon.	Vă mulțumesc că ați așteptat.
Persoana căutată lipsește din oras.	Gina Ting lipsește de la birou până pe patru iunie. Pot să-i las un mesaj sau vă poate ajuta altcineva?

	(Evitați să spuneți *„E plecată din oraș",* lucru care le-ar putea da mână liberă spărgătorilor de case.)
Răspundeți după ce vi s-a făcut legătura.	Departamentul de contabilitate, Benjamin Tan la telefon. Cu ce vă pot ajuta?
Persoana căutată lipsește de la birou, dar se va întoarce.	Gina Tang lipsește de la birou până la ora 2. Să-i spun să vă sune când se întoarce? (Evitați să spuneți: *„N-am idee unde este!"* (Sună foarte neprofesionist. Ar trebui să știți unde este!)
Persoana căutată s-a dus după cafea.	Benjamin Tan revine cam în 20 de minute. Să-1 rog să vă sune?
Persoana căutată s-a dus la masă.	Gina Ting revine în jur de ora 1. Să-i spun să vă sune? (Nu spuneți: „Este la masă", ceea ce unora le-ar putea da impresia că n-are putere să lucreze.)
Persoana căutată este ocupată și nu vrea să fie deranjată.	Benjamin Tan nu este disponibil până la ora 3. Ar putea să vă ajute altcineva sau să-i las un mesaj și vă sună el mai târziu? (Dacă spuneți „E *prins acum"* lăsați impresia că ar fi legat cu frânghii.)
Terminați o convorbire telefonică.	Vă mulțumesc pentru telefon. La revedere.
Dați un telefon.	Bună dimineața. Sunt Gina Ting de la firma XYZ. Pot să vorbesc cu Gordon Smith, vă rog?

Nu daţi niciodată răspunsuri de genul: *„A plecat la masa acum o jumătate de oră. Sunaţi din nou peste vreo două ore, probabil că până atunci se întoarce."* Sau: *„Azi e joi şi de obicei joia nu vine până la ora 10:30."* Asemenea răspunsuri o pun într-o lumină proastă pe persoana respectivă şi, în ultimă instanţă, firma la care lucrează.

Un răspuns potrivit într-o mulţime de situaţii este: *„îmi pare rău, dar Benjamin Tan nu este disponibil pentru moment."* S-ar putea ca Benjamin Tan să fie chiar lângă dvs., dar pentru apelant „nu este disponibil". Această variantă le scuteşte pe secretare şi recepţionere de a spune minciuni pentru şefii lor. Folosiţi-o atunci când şeful dvs. vrea să spună că nu e la birou.

Folosirea bunului-simţ şi a bunelor maniere

Iată câteva situaţii în care trebuie să vă lăsaţi condus de bun-simţ:

1. Şeful dvs. are o grămadă de treburi de făcut şi v-a lăsat vorbă să nu-l deranjaţi decât dacă ia foc clădirea. Preşedintele firmei sună şi cere să vorbească cu şeful dvs.

   Orice regulă are excepţiile ei. Evident, aceasta este una dintre ele.
2. Primiţi foarte des apeluri greşite, destinate unei firme ce are un număr de telefon foarte asemănător.

   Nu vă pierdeţi vremea supărându-vă. Căutaţi numărul corect al firmei respective şi daţi-l celui care a sunat.
3. Departamentul de stat la nivel local în cadrul căruia lucraţi este similar cu un alt departament de stat la nivel central. Oamenii au impresia că dvs. le puteţi răspunde la întrebări.

Explicați-le apelanților diferențele dintre funcțiile celor două departamente și dați-le numărul corect. Nu vă pierdeți calmul — apelanții nu vor să vă supere.

4. Trebuie să însoțiți un vizitator de la recepție până în biroul șefului. Care credeți că este varianta corectă?
   a. Mergeți în fața vizitatorului, spunând: „Vă rog să mă urmați"?
   b. îl lăsați pe vizitator s-o ia înainte, spunând: „Este pe acest coridor, prima ușă la dreapta"?

   Răspunsul corect este (a).
5. Conduceți un vizitator în biroul șefului. Nu s-au mai întâlnit niciodată până acum. Cum procedați?
   a. îl lăsați pe vizitator să intre?
   b. îl anunțați pe vizitator, spunând: „(Numele șefului), acesta este Bill Jones de la firma XYZ"?
   c. îi prezentați unul altuia?

   Răspunsul corect este (b).
6. Șeful vă cheamă la el în birou, unde se află un vizitator bărbat. Atunci când intrați, acesta stă în picioare. Ce trebuie să faceți?
   a. Să îl salutați din cap și să vă așezați?
   b. Să îl salutați din cap și să spuneți: „Vreți să luați loc, vă rog"?
   c. Să spuneți „Bună ziua" și să vă așezați?

   Atât (a) cât și (c) sunt corecte.
7. Soțul sau soția șefei/șefului dvs. sosește la birou chiar înainte de ora închiderii. Ce trebuie să faceți?
   a. Să-l sunați pe șef și să urmați instrucțiunile primite?
   b. Să-i oferiți vizitatorului un scaun în camera de primire?

c. Să zâmbiți și să faceți conversație până când sosește șeful?

Răspunsul corect este (a), în afară de cazul în care șeful nu este disponibil pentru moment și atunci trebuie să mergeți pe varianta (b).

Situații speciale

Birouri guvernamentale

Lucrătorii de la guvern au probleme speciale cu clienții. Cum guvernul nu este în concurență cu alte firme, clientul nu are opțiunea de a merge în altă parte. Prin urmare, deseori oamenii intră într-un asemenea birou gata puși pe harță.

O altă problemă cu care se confruntă angajații guvernamentali este atitudinea „Lucrezi pentru mine. Servește-mă, că dacă nu..." Ei trebuie să accepte că această atitudine este un lucru obișnuit și ușor de înțeles.

Aceste două probleme înseamnă că angajații guvernamentali trebuie să manifeste mai multă empatie și mai multe aptitudini interpersonale decât alte tipuri de angajați. Șefii lor trebuie să țină cont de acest lucru atunci când angajează personal pentru birourile de relații cu publicul.

Cabinete medicale

„Lucrez la cabinetul unui medic și de multe ori oamenii sună ca să facă o programare pentru aceeași zi. Dacă este deja aglomerat, iar eu le sugerez să vină a doua zi la ora 10 dimineața, ajungem la dispute. Cum pot să țin piept acestor oameni fără să mă simt vinovată că nu pot să-i ajut mai bine?"

Un răspuns ar putea fi: „îmi pare rău, dr. Poh nu vă poate primi astăzi. însă pentru mâine dimineață există două intervale libere. Preferați o programare la ora 10 sau la 11:30?"

Dați la o parte orice sentiment de vinovăție pe care vi-l produce această problemă. Dacă vă faceți treaba așa cum știți mai bine, nu este cazul să vă simțiți vinovată, în situația inițială, în care nu vă puteați conforma dorințelor pacienților, probabil că aceștia aveau sentimentul că lucrurile le scapă de sub control. Oferindu-le alternative, îi veți ajuta să simtă că au recăpătat controlul.

„Sunt recepționeră la cabinetul unui medic. Săptămâna trecută, a venit o femeie cu un băiețel neastâmpărat, de vreo 2 ani. A reușit să se lovească de toate lucrurile din jur. în cele din urmă, l-am luat pe sus și l-am așezat pe genunchii mamei sale, spunând: «Copilul acesta e al dvs.? Se lovește de diverse lucruri, ar trebui să-l supravegheați!» Peste cinci minute, doamnei i-a venit rândul să intre în cabinet și a avut tupeul să-mi spună: «Aveți grijă de Robani.» l-am comunicat că nu e treaba mea să mă ocup de copilul ei. Ar fi trebuit să ia cu ea pe cineva care să-i poarte de grijă. Eu eram prea ocupată. în cele din urmă, l-a luat înăuntru cu ea, dar nu părea preafericită. Cum m-aș fi putut descurca mai bine în această situație?"

Este o problemă serioasă, care apare în cabinetele medicilor, ale dentiștilor și în birourile avocaților. Nu luați niciodată copiii în brațe și nu-i opriți să se desfășoare, doar dacă sunt în pericol să se rănească sau să rănească pe altcineva. Altfel, s-ar putea ca mama să vă atace!

Atrageți-i mamei atenția că fiul sau fiica ei nu este cuminte. Dacă se poartă la fel în continuare, cereți-le amândurora să plece. Nu trebuie să-i purtați dvs. de

grijă copilului, decât în cazuri de urgență. Nu uitați că, dacă acceptați să aveți grijă de copil și acesta pățește ceva în acest timp, puteți fi făcută răspunzătoare din punct de vedere legal. Verificați care sunt legile locale și informați-l pe șef cu privire la obligațiile și răspunderile dvs., dacă vă cere să faceți așa ceva.

La unele birouri există inscripții de genul: „sunteți responsabil de felul în care se poartă copiii dvs. Dacă ne creează probleme, vor fi rugați să plece."

La multe cabinete medicale există jucării pentru copii, dar în unele cazuri apar și inscripții care afirmă: „Aceste jucării sunt doar pentru uzul pacienților." Aceasta îi descurajează pe părinți să folosească personalul cabinetului pe post de *babysitter* pentru copiii care n-au fost aduși la medic. Și în acest caz, vorbiți cu șeful dvs. referitor la regulile ce trebuie aplicate.

„Lucrez la cabinetul unui medic și de multe ori apelanții refuză să-mi spună motivul pentru care vor să se programeze. Eu le explic că am nevoie de această informație ca să știu cât timp să le rezerv. Răspunsul lor standard este: «Vreau să vorbesc cu el doar cinci minute.» Eu le fac o programare de zece minute, apoi descopăr că au nevoie de 15-20 de minute, fiind vorba de o problemă mai complexă. Dacă mi-arfi explicat ce anume îi supără, aș fi știut de la pacienții mai vechi că este nevoie de mai mult timp. De ce procedează astfel? Li se pare că-mi bag nasul unde nu-mi fierbe oala?"

Ei consideră că trebuie să discute despre problema lor între patru ochi cu medicul. Poate li se pare că nu aveți dreptul să le cunoașteți aceste secrete intime, încercați să folosiți empatia: „Știu că este o chestiune personală, dar nu mi-ați dat informațiile necesare pentru a vă face o programare." Comunicați-le că nu faceți

gr

decât să respectați instrucțiunile medicului. Dacă e nevoie, folosiți metoda „discului stricat". Sau sugerați-le o alternativă, cum ar fi: „Ați prefera să vă sune dr. Ong ca să vorbiți despre această problemă?"

Restaurante și hoteluri

„Sunt chelneriță la un restaurant. Ieri am avut de-a face cu o situație în care nu m-am descurcat bine. îmi mai rămăsese o singură masă de două persoane. Primele persoane care urmau la rând erau o femeie cu fiul ei. Mi-a spus că era ziua lui de naștere, o ocazie deosebită pentru amândoi. Nu aveau rezervare.

După ce le-am spus că mai aveam o singură masă liberă, tocmai mă pregăteam să-i conduc înăuntru, când bărbatul din spatele lor spuse: «Noi avem rezervare pentru ora 7. Acum este ora 7 și înțeleg că mai aveți doar o masă liberă. Soția mea și cu mine trebuie să mergem la un film la ora 8:15, așa că nu putem aștepta până se eliberează o altă masă. O vrem pe aceea!» Și arată ultima masă de două persoane.

Femeia care fusese în față și cei doi avură un schimb de cuvinte privind cine avea dreptul la masă, iar în cele din urmă i-am dat-o cuplului care avea rezervare. Femeia și băiatul ei s-au supărat și au plecat înainte să se elibereze o altă masă."

Există situații în care, indiferent cum ai proceda, tot rău iese. Aceasta este una dintre ele. Deoarece erau puține mese disponibile, ar fi trebuit să-i întrebați pe toți cei care stăteau la rând dacă aveau rezervare. Femeia și băiatul ei ar fi trebuit să aștepte să se elibereze o altă masă. Ați ales soluția corectă.

„Sunt recepționer la un hotel. La ora 5 după-amiaza, a venit o femeie să se cazeze. Hotelul era încă plin, fiindcă

avusese loc o întrunire. Oamenii întârziau cu plecarea şi camera ei încă nu era gata. A început să se plimbe de colo-colo, văitându-se că avusese o zi mizerabilă. Singurul lucru pe care am putut să-lfac a fost să-i propun o cameră de oaspeţi până când avea să se elibereze camera ei. Nu a fost prea încântată, dar a acceptat. Ce altceva i-aş fi putut sugera?"

Aflaţi ce fel de recompense oferă hotelul în asemenea situaţii. Aţi fi putut încerca să-i oferiţi mai multe alternative, de exemplu: „Vreţi să staţi în camera de oaspeţi până când se eliberează camera dvs.? Sau preferaţi să vă lăsaţi aici bagajele şi să luaţi ceva de mâncare şi de băut la restaurant, pe cheltuiala noastră?" (Amintiţi-vă că la ora 5 după-amiaza probabil că i-ar fi prins bine o băutură răcoritoare sau ceva de mâncare.) Din punct de vedere psihologic, această abordare îi permite să recapete controlul, fiindcă poate alege ceea ce vrea.

Ori de câte ori firma dvs. sau unul dintre reprezentanţii ei l-a făcut pe un client să se simtă prost, clientul are nevoie de o atenţie deosebită. Această atenţie poate consta în ceva foarte simplu — rezolvarea problemei — sau ceva mai complex, cum ar fi o sumă de bani sau o altă recompensă materială. Hotelurile oferă deseori coşuri cu fructe sau o cameră mai bună dacă i-au cauzat dificultăţi unui client.

Ce poate oferi compania dvs. pentru a-i păstra pe clienţii care au o plângere legitimă?

„Lucrez la o sală de banchete. De curând, a avut loc întrunire la care responsabilitatea mea era să le ofer clienţilo confortul şi serviciile necesare. Aerul condiţionat nu funcţiona bine, aşa că am pus în toată sala inscripţii cu «Fumatu interzis». întrunirea era pe cale să înceapă, când am observa

uri bărbat care tocmai își aprindea o țigară, l-am explicat care e problema cu aerul condiționat și l-am rugat să stingă iigara. El a început să facă scandal, strigând: «Ce-i discriminarea asta?» în cele din urmă a trebuit să-l chem pe director ca să-l dăm afară. Cum ar fi trebuit să procedez?"

Acest bărbat are toate caracteristicile așa-zisului „bufon al clasei". Cu siguranță că a văzut inscripțiile, așa că atunci când și-a aprins țigara știa că încalcă regulile. Ar fi trebuit să fiți pregătită pentru probleme. Eu i-aș fi spus respectivului că vreau să-i vorbesc pe hol (ca să-l scot afară din sală). Apoi i-aș fi explicat care era rostul inscripțiilor cu „Fumatul interzis".

Dacă protesta, aș fi încercat tehnica discului stricat sau i-aș fi oferit alternative. Dacă voia să fumeze, putea să facă acest lucru în hol sau la restaurant, dar nu în sala de banchet. Dacă ar fi insistat în continuare, atunci l-aș fi chemat pe director sau pe ofițerul de serviciu.

Centre de divertisment

„Lucrez la un centru de divertisment. îmi petrec mai toată ziua dând informații despre orele între care e deschis bazinul de înot și alte lucruri de genul acesta. Mi se pare tare plictisitor. în plus, am și alte treburi, mult mai presante."

Cu siguranță, nu e prea interesant să dai iar și iar aceleași informații, dar la angajare ați cerut o fișă a postului? Pun pariu că aceasta e principala sarcină. E inevitabil să primiți apeluri similare, fiindcă programele centrelor de divertisment se schimbă foarte des. Ca să mai reduceți din numărul apelurilor, întrebați-i pe clienți dacă ar dori să vină să ia un program tipărit sau oferiți-vă să le trimiteți programul prin e-mail. Dacă tot

nu vă puteți împăca cu această parte a îndatoririle» dvs., poate e cazul să vă puneți întrebarea dacă n-cumva v-ați ales un loc de muncă nepotrivit sau da nu aveți o calificare mult prea înaltă pentru postul dvs.

Servicii pentru vârstnici

„Am de-a face cu oameni în vârstă. De ce lucruri ar trebui să țin cont atunci când vorbesc cu ei?"

Uneori, vârstnicii sunt clienți dificili. Li se întâmplă o mulțime de lucruri. în multe cazuri, stau prost cu sănătatea. S-ar putea să nu audă bine sau să nu mai gândească așa de rapid.

Dar imaginați-vă cât de neplăcut este pentru un om de 80 de ani să țipe cineva la el, fiindcă vorbitorul presupune că toți bătrânii sunt surzi. în mod normal, cei care au probleme cu auzul poartă un aparat auditiv. Nu ridicați vocea în mod automat când interlocutorul dvs. are părul alb.

Vârstnicilor nu le place să fie tratați ca niște persoane mai sărace cu duhul. Nu-i înjosiți. Dacă nu sunteți sigur că v-au înțeles, încurajați-i să repete ceea ce le-ați spus, pentru a vă convinge că v-ați exprimat clar.

Clienți cu handicapuri

„Uneori am de-a face cu clienți care se bâlbâie. Cum să abordez această problemă?"

Ce greșeli credeți că faceți atunci când vorbiți cu cineva care se bâlbâie? Terminați fraza în locul lui? Dacă o terminați greșit, asta îl obligă să o ia de la început. Vă puteți imagina ce neplăcut este pentru el? Bâlbâiților le este deseori teamă că vor fi înțeleși greșit.

Atunci când interpretați greșit ceea ce vor să spună, terminând frazele în locul lor, îi faceți de două ori mai nervoși. Aveți milă!

Iată câteva lucruri de reținut atunci când discutați cu cineva care se bâlbâie. Majoritatea celor bâlbâiți au o inteligență medie sau peste medie. Creierul lor funcționează destul de repede, însă gura nu reușește să țină pasul și să exprime ceea ce vor să spună. Deseori, în copilărie, părinții și profesorii i-au făcut să Ie fie rușine de felul lor de a vorbi, fapt care a înrăutățit problema.

Pentru început, acea persoană trebuie să știe că sunteți dispus să o ascultați. Pentru aceasta, folosiți tehnici de ascultare potrivite. Priviți-l în ochi, dați din cap, puneți întrebări și lăsați-l neapărat să termine ce are de spus. încercați să-i dați impresia că aveți timp să-l ascultați până la capăt. Dacă se grăbește să termine, o să-i ia și mai mult timp, din cauza nervozității.

„Mi se pare greu să vorbesc cu clienții handicapați. îmi dau seama că este problema mea, dar ce pot face ca s-o depășesc?"

Lucrul de care se plâng cel mai mult oamenii handicapați este că ceilalți îi tratează ca și cum nici n-ar exista. Vorbiți cumva cu însoțitorul unui om în scaunul cu rotile și nu cu omul respectiv? Pe mulți dintre cei aflați în scaunul cu rotile nici măcar nu-i privim în ochi — de fapt, majoritatea oamenilor ar face orice, numai să evite contactul vizual cu ei. Asta îi face să se simtă ignorați și reacționează cu ostilitate.

Data viitoare când vedeți pe cineva într-un scaun cu rotile, dați din cap sau zâmbiți și priviți-l în ochi. E mai bine pentru toată lumea dacă-i tratați pe handicapați la fel ca pe toți ceilalți și manifestați respect. Chiar și per-

soanele cu handicapuri mentale severe vor aprecia acest lucru.

Oferiți-vă ajutorul dacă persoana pare să aibă nevoie de el. Dacă sunteți refuzat cu o remarcă scurtă: „Mă descurc și singur", nu vă simțiți vinovat. Oferiți-vă să-l ajutați, fiindcă s-ar putea să aibă nevoie de asta, dar respectați-i dorința de a-și afirma independența și autonomia.

Alte tipuri de probleme

Clientul este deja supărat

Răspundeți la telefon în numele firmei. Persoana de la celălalt capăt al firului este foarte supărată. Spune: „sunteți a patra persoană cu care vorbesc și nu mi se dă niciun răspuns. Chiar nu mă poate ajuta nimeni?"

Această persoană a fost victima sindromului „aruncă pisica moartă în curtea vecinului" și dvs. trebuie să-i puneți capăt. Dacă îi răspundeți: „îmi pare rău, nu ați sunat la departamentul care trebuie" nu i-ați oferit o soluție. Clientul vrea să i se rezolve problema și consideră că dvs. puteți să îl ajutați. Nu-i pasă dacă este sau nu „departamentul dvs." La început se simțea frustrat, dar acum este pe cale să-și iasă din minți de-a binelea. Dacă și dvs. vă pierdeți cumpătul și vă înfuriați, o să fie și mai rău.

Furia necontrolată poate fi comparată cu o „nebunie temporară". Dacă e posibil, încercați să vă ajutați clientul să nu ajungă în acest stadiu sau aduceți-l la normal, dacă deja „și-a pierdut mințile". Pentru aceasta, încercați să rezolvați problema. Dacă puteți face ceva — *orice* — ca să sugerați o soluție, clientul vă va aprecia ajutorul.

Obținerea informațiilor necesare pentru a ajuta persoana respectivă ar putea rezolva problema. Apoi cereți-i numărul de telefon și rugați-l pe angajatul în măsură să rezolve problema să îl sune *într-un interval de timp rezonabili* Dacă angajatul nu-l poate ajuta imediat, informați-l pe client în legătură cu acest lucru. Dați-i numele dvs. și numărul de telefon ca să vă sune din nou dacă persoana menționată nu i-a oferit o soluție satisfăcătoare. Abia după aceasta se poate spune că nu mai aveți nicio răspundere.

Clientul face pe „bufonul clasei"

„Bufonii clasei" sunt persoane dificile. La școală, erau cei care făceau tot timpul tărăboi. Scopul acestui comportament este să atragă atenția. Copiii care joacă acest rol tânjesc după atenție și preferă să accepte o atenție negativă decât să nu fie băgați în seamă.

Cum se poartă un profesor cu experiență cu un asemenea copil? îi acordă atenția pe care o dorește — dar numai atunci când se poartă frumos. Atunci când copilul nu e cuminte, este izolat de restul clasei (exact opusul a ceea ce-și dorește). De obicei, profesorul îl va îndepărta de restul grupului și îi va vorbi între patru ochi.

Când acești copii devin adulți, deseori continuă să facă pe „bufonii clasei". Ei sunt persoanele care au grijă ca toată lumea din cameră să știe cât sunt de nemulțumiți de ceea ce le-a făcut firma dvs. Ei sunt cei care își doresc atenție *imediată.* Dacă nu o capătă, recurg la abuzuri verbale și îi deranjează pe toți cei din jur.

Cum îi abordați pe acești oameni? La fel cum îi abordați pe copiii care afișează acest comportament negativ, îi luați deoparte, de preferință într-un birou gol. (Nu încercați asta dacă sunt violenți fizic.) Le explicați că vă

veți ocupa cu plăcere de problema lor de îndată ce le vine rândul și că veți fi obligat să nu-i luați în seamă dacă vor continua să se poarte la fel. Apoi îi duceți înapoi și vă ocupați de clientul următor.

Evident, înainte de a încerca metoda de mai sus, trebuie să aveți aprobarea șefului dvs. In caz contrar, dacă persoana turbulentă decide să meargă cu problema la nivelul superior, s-ar putea să fiți prins la mijloc. Dacă vă confruntați în mod regulat cu persoane având probleme de comportament, stabiliți o strategie împreună cu șeful dvs. Treceți în revistă variantele posibile și cereți-i șefului sugestii cu privire la abordarea problemei. Astfel veți ști amândoi că situațiile dificile vor fi tratate într-o manieră serioasă.

Clientul refuză să discute cu o femeie

Li Lian Soh, manager de credite pentru o importantă firmă de construcții, a rezolvat într-o manieră amuzantă o problemă cu care se confrunta. Avea de-a face cu mulți clienți care insistau „să vorbească cu un bărbat". Pentru a rezolva problema, le făcea legătura cu Sam, portarul clădirii. Sam fusese pus la curent și știa cum să se descurce cu asemenea apeluri. Răspunsul lui standard era: „Nu știu de ce vorbiți cu mine. Managerul nostru de credite este Li Lian Soh. Vă fac din nou legătura și ea se va ocupa de dvs."

O altă soluție ar fi fost ca Sally să se prezinte astfel: „Li Lian Soh, manager de credite, cum vă pot ajuta?" Majoritatea oamenilor presupun că dacă îți spui doar numele mic ești pe o poziție inferioară. Cei mai mulți bărbați își spun numele întreg și titlul. Pentru a se bucura de respectul pe care îl merită, și femeile ar trebui să procedeze la fel.

Clientul vă învinovățește pentru greșeala altcuiva

„Săptămâna trecută am avut o problemă care m-a făcut să plâng. Lucrez la depozitul de piese al unei firme. Tocmai mă angajasem de puțin timp la acest serviciu și gestionarul depozitului mi l-a lăsat în grijă în timp ce el s-a dus să ia niște echipamente. Un client furios a telefonat ca să se plângă că i s-a livrat o piesă greșită și firma lui a cheltuit degeaba o sumă foarte mare. M-a făcut prost și s-a purtat de parcă eu aș fi fost de vină!

Comandase piesa cu două luni în urmă, înainte ca eu să încep să lucrez la firma respectivă! Am insistat să sune peste 15 minute, când se întorcea șeful depozitului. Am folosit tehnica «discului stricat», dar nu părea să meargă. Cum ar fi trebuit să mă port cu clientul acesta nervos?"

înțeleg de ce, în acest caz, tehnica „discului stricat" n-a funcționat. Ați uitat să vă „dezactivați" mecanismul de apărare atunci când clientul a început să țipe la dvs. O soluție ar fi fost să cereți informații de îndată ce clientul a început să vorbească. Ați fi putut să folosiți parafrazarea și să puneți întrebări care l-ar fi ajutat să-și rezolve problema.

Dar așa cum au decurs lucrurile, când gestionarul depozitului s-a întors peste 15 minute, nimeni nu se ocupase încă de problema clientului. Probabil că șeful a avut de-a face cu un client și mai furios! Dacă ați fi obținut informațiile necesare, șeful dvs. ar fi putut să-i dea mai târziu niște răspunsuri. Aduceți-vă aminte de acest lucru ori de câte ori primiți sau efectuați o plângere.

Clientul vine neanunțat

„Ce să fac cu clienții obișnuiți care vin pe neanunțate și doresc să stea de vorbă cu cineva?"

Folosind tehnica „discului stricat", spuneți-le: „îmi pare rău, nu puteți vorbi cu Benjamin Tan dacă nu aveți stabilită o întâlnire. Ați vrea să vă programez pentru altă dată?" în cazul în care clientul are obiecții, spuneți: „Am primit instrucțiuni să nu primesc pe nimeni dacă nu are programare. Doriți să vă fac o programare pentru altă dată?"

Clientul este vorbă-lungă

„Sunt telefonistă și primesc foarte multe apeluri. Ce pot să fac atunci când apelanții vor să-mi spună povestea vieții lor?"

Uneori este necesar să-i întrerupeți (oricum, din când în când trebuie să-și tragă răsuflarea). întrebați-i dacă vă pot explica *pe scurt* problema lor, urmând ca apoi să le faceți legătura cu cine trebuie.

„Am un client care mereu se abate de la subiect."

Atunci când aveți de-a face cu un mare vorbăreț, folosiți orice pauză pentru a dirija conversația către obiectivul apelului telefonic. Nu vă arătați frustrat sau plictisit; clientul se va simți jignit. Dacă îi oferiți alternative, va trebui să ia o decizie. Rezumați convorbirea, spunând pe scurt ce veți face dvs. pentru el sau ce va face el pentru dvs. Apoi folosiți următorul clișeu de încheiere: „Cred că asta este totul. N-o să vă mai răpesc din timpul dvs. prețios."

Clientul are nevoie de un răspuns pe loc

„Lucrez la un birou în administrația publică și oamenii sună vrând să afle răspunsurile pe loc. Nu pot să dau de jandarmul de serviciu pentru că nu e în birou.

O soluție ar fi un pager prin care să îl puteți contacta. Alta ar fi să îl sunați la intervale regulate de timp pentru a primi mesaje. Utilizați metoda feedback cu jandarmul ca să îi explicați problemele pe care le aveți cu clienții și să îi cereți ajutorul în a găsi soluții.

Clientul este un „știe-tot"

„Am probleme cu indivizii «știe-tot» care cer informații, deși nu vor decât să spună cum cred ei că este corect."

în primul rând, ascultați ideile clientului și întrebați-l pe ce fapte se sprijină acestea. Apoi, folosind informațiile pe care le aveți, spuneți-i clientului cum stau lucrurile în realitate. Dacă e nevoie, recurgeți la reguli, strategii și manuale de proceduri sau alte date scrise.

Clientul este nepoliticos

„Cum să mă port cu oamenii lipsiți de respect, care mă tratează ca pe un gunoi? Impresia lor este că un funcționar ca mine este total pe dinafară. De obicei, vor să ceară informații despre cursurile de colegiu."

Acestor oameni probabil că le lipsește încrederea în sine și încearcă să vă înjosească pentru a se simți mai importanți. în unele cazuri, recurg la sarcasm. „Dezactivați-vă" mecanismul de apărare. Trebuie să înțelegeți că aveți situația sub control. La urma urmei, ei sunt cei care vă cer informații. Pur și simplu dați-le informațiile solicitate. Nu-i lăsați să vă facă să vă pierdeți cumpătul. Puteți să le puneți întrebarea: „Ce vreți să fac ca să rezolv problema?" în multe cazuri, aceasta pune capăt spectacolului și vă puteți lămuri ce vor de fapt de la dvs.

„Am un client care se poartă foarte urât cu mine de fi care dată când sună, dar cu șeful meu este «dulce ca mierea Ce pot să fac ca să-mi vorbească mai frumos?"

Folosind tehnica feedbackului și expresia: „Am o problemă și am nevoie de ajutorul dvs. ca s-o rezolv.. ."| explicați-i șefului dvs. cât de nepoliticos este clientul respectiv. Rugați-1 pe șef să discute cu el despre aceast chestiune. Clientul ar trebui să știe că este un compo tament inacceptabil față de orice angajat al firmei. Dacă șeful nu vă ajută, când mai sună clientul, faceți-i legătura direct la el, fără să mai schimbați nicio vorbă cu individul respectiv.

Sun în alt oraș și clientul mă face să aștept

„Atunci când dau un telefon interurban, mă supăr dacă recepționera mă pune să aștept, fără să mă întrebe dacă am ceva împotrivă. Cum pot face să nu mai fiu «ignorat» pe viitor?"

Dacă vi se întâmplă acest lucru în mod repetat, vo biți cu șeful recepționerei ca să-i explicați inconvenientele unor astfel de situații, precum și costurile acestei întârzieri. Eu spun de la bun început că e vorba de o convorbire interurbană, chiar înainte să mă prezint. Spun: „Convorbire interurbană pentru Yvonne Ng." Persoana care răspunde presupune că sunt telefonista și îmi face legătura imediat. O soluție mai drastică este să-1 puneți pe client să plătească timpul cât v-a făcut să așteptați.

Aveți de-a face cu doi clienți în același timp

„Nu știu niciodată dacă trebuie să mă ocup de persoana de la telefon sau de persoana care a așteptat 15 minute ca sa stea de vorbă cu mine. Cine are prioritate?"

Răspundeți la telefon și spuneți-i apelantului că sunteți cu un client și va dura câteva minute. Oferiți-i alternative. Intrebați-l dacă preferă să sune mai târziu, să-l sunați dvs. sau să aștepte. Apoi ocupați-vă alternativ de cei care au venit personal și de cei care vă sună.

„Lucrez la departamentul de piese de schimb al unei firme de automobile. încerc să-i conving să punem în practică un sistem de numerotare, astfel încât să ne ocupăm cu schimbul de clienți. în prezent, cum e greu să-mi dau seama cine urmează (fiindcă trebuie să mă duc des la depozit ca să iau piesele), de multe ori nu știu în ce ordine să-i ajut pe oameni. A trebuit să arbitrez mai multe dispute privind cine e la rând și asta mă face să-mi pierd cumpătul."

După ce ați decis pe cine trebuie să serviți mai întâi și v-ați ocupat de cei doi clienți nervoși, ar fi trebuit să vă spuneți: „A fost o întâlnire neplăcută, dar am făcut tot ce-am putut ca să fie bine." Rețineți, în situații de acest gen, oricare dintre clienți ar fi servit mai întâi, e rău indiferent cum procedați. Nu aveți niciun motiv să vă simțiți vinovat, fiindcă n-aveați cum să-i mulțumiți pe amândoi în același timp. Folosiți tehnica feedbackului cu șeful dvs. pentru a-i explica ce dificultăți vă creează lipsa unui sistem de numerotare — dvs. și celorlalți membri ai personalului. (O soluție ar fi ca, până se hotărăște firma să facă ceva, să încercați să realizați singur un sistem de numerotare.)

Clientul nu vrea să aștepte până îi vine rândul

„Șeful meu, un avocat, este foarte ocupat. Săptămâna trecută, un prieten de-al lui avea nevoie de o consultație de specialitate și se aștepta să fie servit imediat, l-am explicat care

e situația și i-am propus să stabilim o întâlnire. însă el s-a năpustit direct în biroul șefului, care avea o discuție cu un client. Cum aș fi putut proceda mai bine?"

Vorbiți cu șeful dvs. și întrebați-l ce ar trebui să faceți dacă mai apare o situație de acest gen. Oricum, dacă n-ați fi făcut rapid niște figuri de judo sau de karate, prietenul șefului tot ar fi intrat în biroul lui. Nu vă simțiți vinovat. La momentul respectiv, ați procedat așa cum ați știut mai bine.

Clientul vorbește urât sau are un comportament amenințător

„Ce ar trebui să fac atunci când clienții vorbesc urât la telefon? Trebuie să le suport înjurăturile?"

Cred că nimeni n-ar trebui să suporte un comportament injurios. Trebuie să știți să-l puneți la punct pe client. Vorbiți cu șeful dvs., ca să știți ce se așteaptă de la dvs. Din cauza postului pe care îl aveți, puteți fi nevoit să tolerați un asemenea limbaj — de exemplu, dacă lucrați la camera de gardă a unui spital. Pentru unii oameni e un lucru obișnuit să înceapă să înjure atunci când îi supără ceva. Nu puteți refuza să vă ocupați de problema clientului supărat. Dacă lucrați la o linie telefonică de urgență sau ceva de acest gen, trebuie să știți că acest limbaj poate fi inevitabil. Cu toate acestea, puteți să le cereți clienților să vorbească mai frumos, ca să vă puteți ocupa mai bine de problema lor. Dar, în primul rând, aflați ce vrea șeful dvs. să faceți.

„Cum rămâne cu oamenii beți sau cei care mă amenință?"

Acesta este alt lucru pe care trebuie să-l discutați cu șeful dvs. înainte să se întâmple. Trebuie să știți când e nevoie să chemați paza sau poliția. Dacă știți ce măsuri trebuie să luați și aveți propriul dvs. plan pentru situații de urgență, veți aborda cu mai multă încredere aceste probleme tulburătoare și neașteptate.

5

Cum să ne purtăm cu superiorii dificili

Dacă nu vă simţiţi bine la serviciu, pot fi implicate o serie de motive. O posibilă cauză a insatisfacţiei la lucru este lipsa unui şef bun. Unii indivizi sunt aleşi într-o poziţie de conducere fiindcă ştiu foarte multe despre munca subordonaţilor lor. Cu toate acestea, s-ar putea să nu ştie nimic despre ce înseamnă a-i motiva pe oameni.

Dacă aveţi impresia că „stilul" de conducere al şefului este cauza nemulţumirilor dvs., acest capitol vă este destinat.

Lipsa de motivaţie

Mulţi angajaţi sunt mânaţi de o motivaţie interioară şi lucrează bine, chiar dacă au un şef prost. însă orice angajat poate fi influenţat pozitiv de un superior care înţelege ce anume îi motivează pe oameni să dea tot ce e mai bun în ei. Cum nu toţi angajaţii sunt la fel, un şef bun trebuie să îşi dezvolte abilitatea de a discerne care dintre angajaţi reacţionează la aprecieri, care dintre ei la stimulente materiale şi care dintre ei la ocazii de a învăţa lucruri noi sau de a se pregăti pentru o promovare.

Dacă sunteţi lipsit de motivaţie, poate că şeful dvs. nu înţelege că unele dintre următoarele condiţii de lucru (sau chiar toate) au un puternic efect anfzmotivator:

1. ***Controlul strict.*** Probabil că veţi fi mai puţin satisfăcut de munca dvs. dacă şeful nu vă oferă ocazia să decideţi asupra modului în care vă îndepliniţi îndatoririle. Cu cât angajaţii vor participa în mai mare măsură la procesul de decizie, cu atât vor colabora mai bine.

   Superiorii care recurg la un stil de conducere autoritar sunt condamnaţi la eşec. Dacă aveţi un asemenea şef, încercaţi să folosiţi tehnica feedbackului pentru a rezolva problema. Dacă şeful dvs. nu este rezonabil şi nu-i puteţi schimba comportamentul, poate că veţi fi nevoit să suferiţi o vreme, până când apare o ocazie de a fi promovat. O altă soluţie este să aranjaţi să fiţi mutat la un alt departament — sau, în ultimă instanţă, să vă căutaţi de lucru la altă firmă.

2. ***Lipsa de apreciere.*** Superiorii care punctează doar greşelile angajaţilor lor îşi demotivează personalul. In schimb, ei ar trebui să se concentreze asupra reuşitelor angajaţilor, încurajându-i să obţină performanţe mai bune.

   Potrivit ideilor promovate de vechea şcoală de management, superiorii credeau că era dreptul lor să primească aprecieri pentru ideile avansate de subordonaţi. După cum este de aşteptat, aceasta îi demotivează pe angajaţi, descurajează iniţiativele şi perpetuează o performanţă mediocră şi o productivitate scăzută. Şefii progresişti învaţă că,

apreciindu-i pe angajaţi atunci când aceştia o merită, personalul va fi motivat să lucreze mai bine. Angajaţii ai căror şefi sunt zgârciţi cu aprecierile ar trebui să încerce tehnica feedbackului pentru a rezolva problema. E posibil ca şeful să nu conştientizeze faptul că acţiunile sale slăbesc motivaţia. Spuneţi: *„Am o problemă şi am nevoie de ajutorul dvs. s-o rezolv. Săptămâna trecută m-am străduit în mod deosebit ca să fac o treabă foarte bună la proiectul Miller şi am lucrat peste program ca să respect termenul de predare. Sunt descurajat pentru că tot ceea ce am auzit despre proiect se referă la acel procent de 2% pe care l-am greşit. Cum rămâne cu restul de 98% pe care l-am făcut bine? Nu e prea încurajator să auzi doar comentarii negative. înţelegeţi ce vreau să spun?"* Asta îl va ajuta pe şef ca pe viitor să procedeze mai bine şi să vă aprecieze atunci când meritaţi.

3. ***Monotonia muncii.*** La unele firme se practică aşa-zisa rotaţie a posturilor, pentru a face munca angajaţilor mai interesantă. Rotaţia posturilor este posibilă dacă există mai mulţi angajaţi pe posturi aflate, în esenţă, la acelaşi nivel de calificare şi de plată. De acest concept beneficiază atât patronii, cât şi angajaţii, deoarece membrii personalului pot să facă mai multe lucruri şi alţii pot să preia munca angajaţilor absenţi. Dacă la firma dvs. se practică acest obicei, conducerea încearcă să păstreze treaz interesul faţă de muncă. Dacă încă n-au încercat rotaţia posturilor, propuneţi-le să o facă, în avantajul tuturor!

4. ***Ocaziile reduse de a testa idei noi.*** Motivaţia angajaţilor are de suferit şi atunci când superiorii le

ignoră sugestiile referitoare la modalităţi mai bune de a-şi face treaba. Deoarece angajaţii sunt cei care fac munca propriu-zisă, deseori ei sunt în poziţia de a găsi metode de lucru mai bune şi mai rapide.

Dacă şeful dvs. are probleme în această privinţă, sădiţi seminţele schimbării, încet şi cu răbdare. Permiteţi-i să se obişnuiască treptat cu ideea. Bazaţi-vă sugestiile pe fapte şi determinaţi reducerile de cost pe care le pot implica noile metode. Cu toate acestea, fiţi deschis la motivele legitime pentru care ideea dvs. n-ar funcţiona. Dacă şeful dvs. nu răspunde la nicio sugestie, folosiţi tehnica feedbackului pentru a vă exprima frustrarea.

5. ***Lipsa ocaziilor de a dobândi aptitudini noi.*** *A* fost o vreme când firmele cheltuiau foarte mult cu instruirea angajaţilor şi totuşi nu puteau ţine pasul cu cererea de personal calificat. De curând, firmele au fost nevoite să-şi restrângă bugetul alocat instruirii. S-ar putea ca firmele să nu ofere instruire dacă sunt de părere că angajaţii nu pot folosi imediat aptitudinile dobândite. Pentru angajaţii care urmează să fie promovaţi în circa şase luni sau un an poate fi dificil să obţină acces la instruire.

   Ca să fie siguri că sunt pregătiţi să urce la nivelul următor, angajaţii aflaţi în această situaţie ar trebui să se ocupe ei înşişi de instruirea necesară. Astfel, vor avea un avantaj în raport cu cei care n-au dobândit aptitudinile necesare. Sumele cheltuite pe instruire reprezintă o investiţie bună pentru un angajat.

6. ***Lipsa fişelor de post şi a evaluării performanţelor.*** Firmele care posedă sisteme de conducere bune ştiu că existenţa unor fişe de post precise şi la zi, ca şi evaluarea performanţelor, sunt esenţiale pentru o productivitate înaltă şi pentru motivarea personalului. Atunci când angajaţii ştiu ce se aşteaptă de la ei, se obţin performanţe superioare. Dacă mai bine de 10% din îndatoririle dvs. se încadrează în categoria „diverse alte sarcini", fişa dvs. de post nu este corectă. Cum să faceţi să obţineţi una mai realistă? în cazul în care firma dvs. foloseşte un sistem oficial de clasificare, conducerea ştie că această categorie nu poate cuprinde mai mult de 10% din îndatoriri. în acest caz, puteţi să faceţi o listă cu sarcinile dvs. şi cu timpul acordat fiecăreia. Astfel, cererea dvs. de reclasificare se va baza pe informaţii concrete. Dacă fişa postului este mai veche de doi ani, înseamnă că este depăşită. Şi în acest caz trebuie să faceţi o listă cu îndatoririle dvs. şi cu procentul de timp necesar îndeplinirii fiecăreia, ca să semnalaţi discrepanţele dintre vechea fişă a postului şi ceea ce faceţi în realitate, şi să solicitaţi o reclasificare. Un moment potrivit pentru a solicita actualizarea fişei postului este atunci când vi se acordă recunoşterea pentru realizările dvs. anuale.
Dar dacă la lista îndatoririlor dvs. se adaugă tot timpul sarcini noi, fără ca postul să fie reclasificat? Dacă vi se dau în mod frecvent mai multe sarcini de acelaşi gen, nu puteţi cere o reclasificare. Dar dacă noile dvs. sarcini au un alt nivel de responsabilitate, probabil că postul dvs. trebuie reclasificat. Va trebui să dovediţi, pe baza faptelor, că nivelul dvs. de responsabilitate s-a schimbat.

La firmele mari, există de obicei sisteme de clasificare oficiale. Dacă lucrați pentru o firmă mică, poate fi mai dificil. Clasificarea posturilor se bazează pe nivelul de responsabilitate al sarcinilor îndeplinite de persoana ce ocupă postul respectiv. Dacă nivelul de responsabilitate se schimbă (crește sau scade), de obice postul este reclasificat. De exemplu, o secretară al cărei șef preia responsabilități noi va avea nevoie de reclasificare, deoarece nivelul ei de responsabilitate crește odată cu acela al șefului. Pe de altă parte, dacă postul șefului este desființat și secretara începe să lucreze pentru patru persoane de nivel inferior, de exemplu, nivelul de responsabilitate al postului va scădea și poate fi necesară reclasificarea la un nivel inferior.

Ce faceți dacă șeful dvs. spune: *„Nu avem fișe ale postului în această firmă"?* In acest caz, trebuie să scrieți chiar dvs. una (pe baza unor exemple de la bibliotecă sau folosind descrierile exacte referitoare la postul unui prieten). Apoi mergeți cu ea la șef și cereți-i să o aprobe. Dacă refuză, întrebați: *„Cum pot face treabă bună pentru dvs. dacă niciunul dintre noi nu știe ce am de făcut?"*

7. ***Discrepanța dintre salariu și nivelul de responsabilitate.*** Dacă sunteți convins că salariul dvs. este prea mic pentru munca pe care o prestați, va trebui să examinați fișa postului, să faceți schimbările necesare și să solicitați o întâlnire cu superiorul dvs. La întâlnire, explicați-i că îndatoririle dvs. sunt prezentate incorect și că aveți mult mai multe responsabilități decât cele prezentate în fișa postului. Sau poate că fișa postului este corectă,

dar salariul primit nu reflectă importanța postului pentru firma respectivă. Descoperiți cât câștigă persoanele aflate pe posturi similare la alte companii. Expresii cum ar fi *„Cred că sunt plătit prea puțin"* nu vă vor ajuta; trebuie să fiți înarmat cu *fapte*. Trebuie să fiți în măsură să oferiți motive pentru care cereți mai mulți bani. Dacă nu reușiți, puteți să vă dați demisia și să vă căutați de lucru în altă parte.

8. Orele suplimentare neplătite. în unele locuri, un patron are de ales între a plăti orele suplimentare ale angajaților la jumătate din preț sau a le da zile libere în loc de bani. Pentru ca a doua variantă să fie validă, angajații trebuie să semneze o înțelegere, în unele zone, legea afirmă că plata orelor suplimentare se cuvine pentru orice interval de timp lucrat peste cele opt ore zilnice sau 40 de ore pe săptămână.

Dacă nu cunoașteți legislația din zona dvs., trebuie să vă documentați.

Superiorul agresiv

într-o lume ideală, toți șefii ar trebui să fie pozitivi (nu pasivi sau agresivi), plăcuți, eficienți, răbdători gata să vă vină în ajutor și binecuvântați cu o înțelegere superioară a naturii umane. însă în lumea reală șefii afișează toată gama în uz de defecte și greșeli umane. Superiorii care folosesc un comportament agresiv pentru a-și domina și controla personalul sunt unii dintre cei mai dificili pentru un angajat.

Șefii agresivi n-au deprins un concept fundamental al conducerii. Angajații nu pot fi obligați să facă treabă

bună, ci trebuie conduşi către acest obiectiv. Şefii se vor confrunta cu o productivitate scăzută dacă:

- le fac angajaţilor observaţii în public;
- îi pun să lucreze peste măsură;
- sunt foarte critici şi imposibil de mulţumit;
- critică oamenii, şi nu faptele acestora.

înainte de a lua hotărârea să discutaţi cu un şef agresiv, întrebaţi-vă dacă nu cumva veţi înrăutăţi lucrurile. Dacă această persoană tratează pe toată lumea ca pe un duşman, poate că nu merită să riscaţi. Poate fi nevoie să răbdaţi până când reuşiţi să scăpaţi de „huligan".

Dacă decideţi că poate fi util să discutaţi problema, folosiţi tehnica feedbackului pentru a-i explica şefului cum vă afectează purtarea lui. Pentru asta e nevoie de curaj, dar cel puţin veţi şti că aţi făcut un efort pentru a îmbunătăţi lucrurile. Vorbiţi cu şeful între patru ochi despre comportamentul său agresiv. Dacă puteţi să identificaţi exact problema, spuneţi ceva de genul: „Am o problemă şi am nevoie de ajutorul dvs. ca s-o rezolv. Mi-e greu să mă împac cu înjosirile la care m-aţi supus în ultima vreme. Nu mă pot apăra atunci când mă faceţi în toate felurile. în situaţia actuală, nu ştiu cum pot să-mi îmbunătăţesc performanţele şi nici ceea ce vreţi, de fapt, de la mine. Aţi putea să-mi spuneţi, cu exemple, de ce mă consideraţi ignorant?"

Dacă situaţia rămâne neschimbată, nu mergeţi să vă plângeţi la superiorul şefului dvs. direct, ci:

- răbdaţi atât cât se poate, apoi cereţi să fiţi mutat pe un alt post din firmă;
- vorbiţi cu cineva de la departamentul de personal;

• plecați în căutarea unor pășuni mai verzi în altă firmă.

Mergeți la nivelurile superioare numai dacă purtarea șefului îi afectează și pe ceilalți angajați. Numai plângerea unui grup poate înlătura un șef rău — și numai dacă este făcută corespunzător. Aveți grijă să faceți apel la fapte pentru a vă explica nemulțumirile: detalii privind ceea ce s-a întâmplat, costuri, cum au fost afectate relațiile cu clienții, întârzieri, nerespectarea termenelor, ore suplimentare inutile, blocarea producției etc.

Atunci când considerați că șeful dvs. vă răpește toată mândria și bucuria de a lucra, este momentul să plecați.

După cum am văzut, comportamentul agresiv poate îmbrăca o diversitate de forme. Merită să examinăm în detaliu câteva metode de abordare a unora dintre acestea.

1. *Sarcasmul.* în unele cazuri, sarcasmul ia forma unor glume inofensive. Nu este amenințător și poate fi chiar amuzant. Dar sarcasmul poate fi și jignitor, menit să-i umilească pe alții. Oamenii care îl folosesc se simt mai puternici atunci când îi văd pe ceilalți cum intră în pământ de rușine. Sarcasmul umilitor este o formă de agresiune indirectă — una dintre cele mai perfide și manipulatoare metode de a-ți atinge scopurile.

   Deseori, oamenii care folosesc sarcasmul umilitor nu au o părere prea bună despre sine și încearcă să-i înjosească pe ceilalți pentru a se simți mai importanți. Jocul continuă atunci când ceilalți se apără sau se arată jigniți. Oamenii sarcastici vor ca alții să se supere și să se apere. Țineți minte să nu

răspundeţi negativ la remarcile lor. încercaţi să rămâneţi fidel faptelor.

Gândiţi-vă puţin: cine controlează situaţia atunci când sunteţi tratat cu sarcasm? Dvs. (destinatarul sarcasmului), dar numai până în momentul în care răspundeţi. Apare întrebarea: trebuie să răspundem la sarcasm cu sarcasm? Nu. Dacă faceţi acest lucru, deseori îl încurajaţi pe celălalt să continue, încercaţi mai bine să analizaţi de ce simte nevoia de a vă umili. Odată ce bănuiţi care este cauza reală a sarcasmului său, veţi fi capabil să înfruntaţi problema reală.

Nu reacţionaţi la sarcasm; ignora ţi-l. Persoana sarcastică nu va şti ce să facă, fiindcă dvs. nu vă conformaţi regulilor. Atunci când n-o s-o mai amuze să arunce cu săgeţi în dvs., îşi va ţinti remarcile sarcastice asupra altcuiva.

Dacă nu puteţi rămâne calm şi vi se pare că trebuie să răspundeţi într-un fel, puteţi spune: *„Ultimul tău comentariu a fost foarte sarcastic şi umilitor. Umilirile sunt dureroase. Poţi să-mi explici de ce-ai spus ceea ce-ai spus?"* Sau *„De ce crezi că trebuie să mă înjoseşti în felul ăsta?"* Sau: *„Ai fost cam sarcastic. Ce vrei să-mi spui de fapt?"* Oamenii sarcastici trebuie făcuţi răspunzători de faptele lor. De multe ori, nu sunt conştienţi ce efect distructiv are comportamentul lor asupra celorlalţi.

Pe când făceam cercetări pentru prima mea carte, *Escaping the Pink-Collar Ghetto (Evadarea din ghetoul „gulerelor roz", acum numită Biblia Femeii de Afaceri, disponibilă şi informat de carte electronică),* am intervievat peste 700 de manageri (dintre care 695 erau bărbaţi) ca să văd de ce nu promovau mai multe femei. Iniţial, cei mai mulţi dintre ei m-au întâm-

pinat cu brațele încrucișate. Când au început să-și reverse valurile de sarcasm, am știut că erau în defensivă. M-am detașat de situație și am încercat s-o analizez. Am ajuns la concluzia că, atunci când îi întrebam pe acești manageri: „De ce nu promovați mai multe femei?", ei se simțeau acuzați de discriminare.

I-am liniștit, explicându-le pe larg care era scopul meu: aveam cu adevărat nevoie de părerea lor ca să aflu ce greșeli le împiedică pe femei să fie promovate. Le-am dat mai multe exemple de la diverse firme și i-am întrebat dacă și la firma lor se întâmpla la fel. Curând, și-au dat seama că nu voiam decât să capăt informații și ajutorul lor, nu să-i oblig să-mi explice de ce erau atât de puține femei în posturile de conducere. Majoritatea au fost foarte cooperanți.

Dar n-ar fi fost la fel dacă aș fi intrat și eu în defensivă când m-au tratat cu sarcasm.

2. ***Ignorarea sau tăcerea.*** O altă formă de agresiune indirectă este să-i ignori pe ceilalți sau să taci, refuzând să discuți cu ei despre chestiuni importante. Unii șefi chiar refuză să vorbească zile întregi cu un membru al personalului, chiar dacă lucrează în același departament! E un joc murdar și aproape la fel de distructiv ca și sarcasmul răzbunător.

   în cazul acestui comportament negativ, niciuna dintre părți nu câștigă. Deseori, persoana care tace câștigă bătălia, dar prelungește războiul. Dacă problemele nu sunt rezolvate printr-o discuție, mai târziu vor ieși la suprafață în mod inevitabil.

Brian s-a simţit mândru când şeful departamentului l-a lăudat în faţa colegilor şi a superiorului său pentru treaba excelentă pe care o făcuse la un proiect. Acesta muncise din greu ca să termine proiectul şi considera că merită laudele. Ceva mai târziu în acea zi, i-a cerut superiorului său, Harry, nişte sfaturi tehnice legate de noul proiect. Acesta a fost foarte dur şi i-a spus să se descurce singur. Săptămâna următoare, Harry s-a purtat foarte rece cu Brian, deşi de obicei îl ajuta. Brian s-a hotărât să-i vorbească. I-a spus: *„Am o problemă şi am nevoie de ajutorul tău ca s-o rezolv."* A folosit tehnica feedbackului pentru a-i descrie cum s-a simţit atunci când Harry i-a refuzat ajutorul şi l-a rugat să-i explice motivele acestui comportament. Harry a recunoscut că a fost supărat când Brian a fost lăudat de şeful departamentului şi s-a simţit gelos deoarece lui nu i se întâmplase niciodată aşa ceva. A promis ca pe viitor să fie mai disponibil.

3. ***Accesele de furie***

„Ce să mă fac cu şeful meu? Are accese de furie în mod repetat. Trânteşte receptorul, dă cu piciorul în sertare, aruncă lucruri şi trânteşte uşa de la birou. Purtarea lui mă scoate din minţi; ajung să tremur de nervi. Ce ar trebui să fac atunci când se mai întâmplă aşa?"

Cei care au accese de furie şi la vârsta adultă nu s-au maturizat pe deplin. Un prieten a sfătuit-o pe angajata ce a semnat rândurile de mai sus să şi-l imagineze pe şef în scutece şi cu boneţică pe cap, aşezat pe un scaun înalt, dând cu lingura în tavă. Data următoare când şeful a avut un acces de furie, ea a folosit această metodă pentru a se elibera

de stres; a descoperit că această imagine mentală amuzantă a ajutat-o să nu-şi mai piardă cumpătul, într-o zi (după ce el se liniştise), a avut chiar curajul să-l întrebe: *„Ai terminat?"*
„Ce să termin?" a tunat el.
„Mă întrebam dacă ai terminat cu accesul de furie."
El a tăcut câteva momente, a zâmbit docil şi a răspuns: *„Aşa îi spui tu, nu? Da, am terminat cu accesul de furie."*
Data viitoare când s-a înfuriat, ea a procedat la fel. în final a obţinut aceeaşi reacţie, iar în cele din urmă n-a mai fost nevoie să spună nimic. El apărea în uşa biroului şi spunea: *„E în regulă, am terminat."* Partea frumoasă a fost aceea că în curând accesele de furie au dispărut cu totul.
Umorul vă poate ajuta s-o scoateţi la capăt în multe situaţii dificile. Exemplul de mai sus demonstrează că umorul poate risipi mânia. într-un fel sau altul, atunci când reuşim să râdem de ceva, tensiunea scade. Folosiţi imagini mentale amuzante sau amplasaţi lângă biroul dvs. benzile desenate preferate ca să vă amintiţi să vedeţi partea amuzantă a situaţiei.

4. ***Hărţuirea sexuală.*** De obicei, hărţuirea sexuală este privită ca o problemă cu care se confruntă femeile la locul de muncă, dar şi bărbaţii se pot confrunta cu avansuri sexuale nedorite.
Această problemă îi afectează pe angajaţi de secole întregi. Legile referitoare la hărţuire se schimbă rapid. Indiferent dacă sunteţi bărbat sau femeie, nu ezitaţi să studiaţi legislaţia locală. Aflaţi cum stau lucrurile cu hărţuirea sexuală şi cum puteţi s-o restricţionaţi sau s-o înfruntaţi. Cercetările arată

că 70-80% dintre femei au suferit una sau mai multe forme de hărţuire sexuală din partea şefilor sau a colegilor. 52% dintre ele şi-au pierdut slujba sau au demisionat din cauza asta.
Următoarele manifestări pot fi considerate forme de hărţuire sexuală:

- remarci sexuale nedorite — glume, apropouri, tachinări şi abuzuri verbale;
- remarci referitoare la trupul, atractivitatea, vârsta sau starea civilă a unei persoane;
- afişarea de imagini pornografice sau ofensatoare;
- glume care trezesc sentimente de jenă şi ruşine;
- invitaţii sau cereri nedorite, indirecte sau explicite;
- intimidare;
- trasul cu ochiul sau alte gesturi de acest gen;
- o atitudine paternă sau condescendentă, care subminează respectul de sine al persoanei;
- contacte fizice care nu sunt necesare, cum ar fi atingerile, ciupiturile, împunsăturile, strânsul de umeri sau asaltarea fizică.

Problema corelată cu aceasta este un gen de discriminare inversă, care se manifestă atunci când un angajat este propus pentru promovare şi bonusuri în schimbul unor favoruri sexuale, iar alţi angajaţi, care şi-au câştigat dreptul prin muncă, sunt trecuţi cu vederea.

Dacă sunteţi victima hărţuirii sexuale, trebuie:

1. Să-i spuneţi persoanei respective că sunteţi împotriva a ceea ce face sau spune. Trebuie să-şi dea seama că vorbiţi serios! Dacă e nevoie, explicaţi-i că purtarea sa poate fi considerată hărţuire sexuală şi

că vreți să înceteze imediat. Faceți o înregistrare scrisă a manifestărilor respective și a ceea ce vi s-a răspuns când i-ați făcut observații. înregistrarea trebuie să conțină datele, orele, numele martorilor etc.

2. Dacă se întâmplă din nou, repetați obiecțiile anterioare. Insoțiți-le de o scrisoare sau de o scurtă prezentare a faptelor. Vorbiți despre plângerea dvs. anterioară. Limitați-vă la fapte. *Faceți cel puțin trei copii* ale scrisorii. Trimiteți una persoanei care vă hărțuiește și una șefului său; pe a treia păstrați-o dvs. (Puteți trimite copii șefului dvs. și directorului executiv al firmei, în cazul în care considerați că este potrivit.)
3. Dacă hărțuirea continuă, sau firma ori sindicatul nu se ocupă de problemă, înaintați o plângere oficială către filiala locală a Comisiei Drepturilor Omului. Dacă nu știți foarte bine cum să procedați, sunați la Comisia Drepturilor Omului și cereți să vorbiți cu un consilier de specialitate. Dacă situația este suficient de serioasă, recurgeți și la ajutorul poliției, făcând o plângere de hărțuire sexuală.

Observație: Dacă primul incident este suficient de serios, faceți o plângere atât *oral,* cât și în scris (cu copii destinate părților implicate) și înaintați o plângere oficială către Comisia Drepturilor Omului.

In prezent, majoritatea codurilor privind drepturile omului specifică faptul că în plângerea înaintată Comisiei Drepturilor Omului pot fi menționate atât persoana care se face vinovată de hărțuire sexuală, cât și șefii, managerii sau persoanele aflate pe poziții de autoritate,

care au fost înştiinţate de acest act şi nu au luat imediat măsurile corespunzătoare, plus firma în cauză.

Cei aflaţi pe poziţii de conducere nu mai pot privi în altă parte, ignorând actele de hărţuire sexuală. Un şef care nu face nimic pentru a pune capăt hărţuirii sexuale a unui angajat poate fi considerat părtaş la faptă. Dacă angajatul ştie că şeful a remarcat sau a fost înştiinţat/înştiinţată de situaţie, îl poate menţiona şi pe el/ea în acuzaţia de hărţuire sexuală.

Superiori lipsiţi de aptitudini de conducere

Din nefericire, multor persoane aflate în poziţii de conducere le lipseşte educaţia necesară. Oricine poate beneficia de un asemenea tip de instruire. Chiar dacă un şef trebuie să plătească din buzunarul propriu pentru o asemenea instruire, aceasta este una dintre cele mai bune investiţii pe care le poate face pentru a-şi asigura succesul pe viitor.

Poate fi foarte frustrant să lucrezi pentru un şef lipsit de ştiinţa de a conduce. Poate că nu ştie cum să delege sarcini, cum să-i disciplineze pe subordonaţi sau cum să motiveze diferitele tipuri de angajaţi. Un alt aspect este acela că poate împiedica personalul să lucreze într-un mod eficient. Dacă şeful dvs. se confruntă cu una dintre aceste probleme, poate fi nevoie să luaţi măsuri şi să propuneţi firmei să-l trimită la un curs de specialitate.

*1. **Nu ştie să delege sarcini***

„Şeful meu ştie foarte bine cum să se poarte cu oamenii, dar uneori nu-mi explică bine cum trebuie să fac anumite lucruri. îmi dă instrucţiuni neclare, iar a doua zi se răzgândeşte."

Veţi reuşi să vă înţelegeţi cu un asemenea şef dacă vă ocupaţi personal de detaliile sarcinilor pe care vi le dă. Folosiţi parafrazarea ca să vă asiguraţi că a spus ceea ce aţi înţeles dvs. Dacă sesizaţi aspecte neclare, întrebaţi-l ce anume doreşte. Dacă are obiceiul să se răzgândească a doua zi, notaţi instrucţiunile, arătaţi-i lista şi asiguraţi-vă că într-adevăr este ceea ce vrea.

Dacă ulterior schimbă instrucţiunile, arătaţi-vă derutat şi scoateţi lista de instrucţiuni pe care aţi alcătuit-o cu o zi înainte. Actualizaţi instrucţiunile conform cerinţelor. în curând, şeful dvs. îşi va da seama cât de des îşi schimbă indicaţiile. Poate că va învăţa să se gândească mai bine atunci când vă cere ceva. O asemenea persoană ar beneficia enorm de pe urma participării la un curs de gestionare a timpului. Ar învăţa cum să câştige timp, făcând o planificare atentă înainte de a delega sarcini subordonaţilor.

în unele cazuri, şefii sunt dezordonaţi. *Ei* susţin că ştiu unde se află fiecare lucru de pe biroul lor, pe care însă totul e vraişte. Urăsc detaliile. Acestui tip de şef nu-i plac veştile proaste, aşa că insistaţi asupra soluţiei, nu asupra problemei.

„Şeful meu îmi cere să fac lucruri care nu intră în atribuţiile mele."

Folosiţi parafrazarea pentru a fi sigur că aţi înţeles ce aşteaptă şeful de la dvs. Cereţi actualizarea fişei postului dvs. Apoi vorbiţi cu şeful ca să vedeţi dacă nu se poate ocupa altcineva de sarcinile care, după părerea dvs., nu se conformează postului respectiv.

2. ***Are obsesia perfecţiunii***

„Şeful meu este un perfecţionist, care uneori are aşteptări prea mari de la personalul său."

Anticipaţi nevoile şefului. Nu săriţi peste detalii. Oferiţi alternative. Să aveţi la îndemână planurile B şi C, pentru cazul în care e nevoie de ele. Transmiteţi-i ideile noi în scris, însoţite de argumente pro şi contra pentru alternativele posibile.

3. ***Foloseşte metode ineficiente de disciplinare***

„Şeful meu îmi face observaţii în public."

Aceasta este o greşeală majoră din partea şefului dvs. Primul pas este să-l faceţi să vă înţeleagă sentimentele şi să manifeste empatie. Folosiţi tehnica feedbackului pentru a-i arăta cât de umilitor este să vă facă observaţii în faţa celorlalţi. Explicaţi-i că i-aţi accepta mult mai uşor criticile dacă aţi discuta în particular. Poate fi nevoie să adăugaţi că, dacă se mai întâmplă să vă critice în public, pur şi simplu veţi pleca de la faţa locului.

4. Este orientat excesiv spre competiţie

„Şeful meu este o persoană extrem de orientată spre competiţie. Vrea să concurez cu colegii mei, iar eu nu doresc asta."

S-ar putea să vă fi ales greşit profesia. Concurenţa între angajaţi este cel mai popular sistem folosit de conducere pentru a-şi încuraja personalul să facă mai multe vânzări.

Mulţi oameni preferă să-şi depăşească propriile recorduri de vânzări decât să intre în concurenţă cu colegii. Firmele trebuie să asigure standarde de competiţie corecte pentru toate persoanele, la toate nivelurile de experienţă. Dacă sunteţi nou-venit în firmă, nu vi se poate cere să concuraţi cu cineva care are un teritoriu şi o clientelă bine stabilite. începătorii cu şase luni de

experiență trebuie să concureze cu colegii lor ce dețin aceeași experiență. Multor persoane care lucrează în vânzări le place concurența. Altora nu le place, dar sunt încurajați să-și propună obiective realiste.

Poate fi foarte stresant să lucrezi pentru mulți dintre șefii din domeniul vânzărilor. Ei au pretenția ca personalul din subordine să aibă un comportament competitiv sau agresiv. O asemenea atitudine nu este acceptabilă. Trebuie să vă pregătiți cu mare atenție pentru a discuta o problemă cu un asemenea șef. Aveți grijă să găsiți mai multe alternative viabile înainte de a încerca să negociați anumite schimbări.

5. ***Este incapabil să-și susțină personalul***

„Șefa mea nu mă susține atunci când am probleme cu clienții. întotdeauna le ia partea, iar eu trebuie să mă apăr, chiar dacă știu că am dreptate."

Șefii care iau în mod automat partea clienților într-o dispută client-angajat le fac angajaților o mare nedreptate. Șeful trebuie să rămână neutru până când angajatul are ocazia să-și prezinte versiunea.

Șeful trebuie să rețină toate faptele oferite de client și să-1 asigure că va cerceta problema.

Dacă șeful nu vă susține, deși dvs. știți că vă îndepliniți corect îndatoririle, folosiți tehnica feedbackului ca să-i explicați cum vă simțiți când sunteți acuzat pe nedrept.

Spuneți: „Am o problemă și am nevoie de ajutorul dvs. ca s-o rezolv. Săptămâna trecută, un client mi-a cerut să încalc regulile pentru el. I-am explicat că trebuie să urmez niște indicații stricte și că nu pot să fac ceea ce vrea el. Apoi a vorbit cu dvs. și și-a atins scopul. Același lucru s-a întâmplat cu încă patru clienți în

ultima lună. M-am simțit foarte prost atunci când a trecut pe la biroul meu ca să-mi spună că a obținut ceea ce-a vrut. Mă întrebam dacă nu cumva s-au schimbat regulile și cum să abordez asemenea probleme pe viitor."

6. ***Nu oferă aprecieri pentru merite deosebite***

Am auzit atât femei cât și bărbați spunând (să presupunem că șeful este un bărbat): „Am lucrat toată săptămâna la acel raport și șeful meu a cules toate laudele. E ultima dată când va mai reuși să facă așa ceva!"

Atunci când șeful vă „fură" ideile și este apreciat pentru ele, dvs. îi creați o imagine bună. El are nevoie de dvs. pentru asta. Dacă nu-l lăsați să se bucure de aprecieri, o să vă pună bețe-n roate.

De exemplu, dacă scrieți un nou manual de reguli și proceduri pentru departamentul dvs., s-ar putea ca numai șeful să primească laude pentru conținutul său. El are dreptul (conform regulilor existente) să vă folosească ideile și să rămână cu conștiința curată. Conform regulilor din afaceri, rolul dvs. (al subordonatului) este să-i faceți o imagine bună șefului dvs. Astfel, ideile dvs. devin ideile lui, iar șeful nu încalcă nicio regulă prin faptul că primește aprecierile. Majoritatea oamenilor urăsc această regulă. Mulți șefi sunt de părere că nu fac nimic rău, deoarece „toată lumea procedează așa".

Eu mă opun categoric acestui obicei și îi încurajez pe șefi să-și laude angajații atunci când este cazul. Șefii care fură ideile subordonaților nu fac decât să le răpească motivația. Sunt șanse ca pe viitor să primească sugestii proaste sau niciun fel de sugestii din partea personalului. Dacă un subordonat a venit cu o nouă metodă de a realiza un raport, el trebuie să primească laudele și aprecierile, nu șeful său. Ce e rău

în a aprecia un angajat pentru o idee bună? Șeful poate transmite raportul sub numele său, apreciindu-i însă pe subordonații care au lucrat la pregătirea lui.

Dacă șeful dvs. practică vechiul obicei de a vă fura gloria și nu vă puteți împăca cu această situație, transmiteți-i noile dvs. idei sau sugestii sub forma unui raport scris. Cereți-i părerea în legătură cu meritele ideii dvs. Astfel veți avea un document scris. Sau înaintați-vă propunerile la o întrunire, astfel încât ceilalți să știe că este ideea dvs.

„Trebuie să fac și treaba șefului, fără să fiu plătit în plus. Atunci când e plecat, trebuie să mă ocup atât de treburile lui, cât și de ale mele. Nu mi se pare corect."

încercați să folosiți tehnica feedbackului pentru a ***v&*** explica problema. Dacă nu funcționează, considerați că această experiență este doar o etapă de dezvoltare din cariera dvs. întrebați-1 pe șeful dvs. la ce îndatoriri puteți renunța în timpul acestor perioade încărcate.

într-un CV dă foarte bine o frază de genul „preiau sarcinile superiorului meu atunci când acesta este plecat". Aceasta vă poate ajuta să obțineți un post la un nivel superior. Prin urmare, faceți munca suplimentară, în cazul în care considerați că puteți lucra cât doi pe perioade scurte de timp.

7. ***Se amestecă în treburile altora***

Dennis avea o problemă cu managerul lui, Jim. Dennis fusese numit de curând supervizor pentru un grup de patru oameni. Sub pretextul că-1 „ajută", Jim îi încuraja pe oamenii lui Dennis să treacă peste șeful lor și să i se adreseze direct lui.

Jim încălca una dintre regulile esențiale în afaceri subminând controlul și autoritatea de care avea nevoie Dennis pentru a-și conduce subordonații în mod corespunzător, în afaceri, există o regulă strictă referitoare la transmiterea comenzilor: managerii de nivel superior nu trebuie să treacă peste managerii de nivel inferior și să lucreze direct cu subordonații acestora. De asemenea, ei nu trebuie să se implice în chestiuni privind disciplina sau în aprecieri ale performanțelor referitoare la acești subordonați. Dennis a fost sfătuit să folosească tehnica feedbackului pentru a-i explica șefului că eficacitatea grupului său avea de suferit atunci când nu mai putea controla pe deplin munca subordonaților. Jim avea nevoie să i se reamintească faptul că Dennis era responsabil pentru toată activitatea sa și a personalului său și că avea nevoie de un control deplin pentru a-și face treaba în mod eficient.

8. ***Nu stă la dispoziția personalului și a clienților***

Shirley a întrebat cum își poate convinge șeful să-i spună unde se află. Exista o listă de sosiri și plecări, dar el o folosea foarte rar și de multe ori pleca pe ușa din spate. Nu era disponibil aproape niciodată: era fie la ședințe, fie plecat de la birou, fie în spatele unei uși închise.

Shirley a fost sfătuită să noteze situațiile în care fusese nevoită să rezolve singură problemele și să-i dea șefului său o listă cu dificultățile apărute datorită faptului că el nu era disponibil. Apoi urma să-l întrebe dacă există vreun alt membru al conducerii cu care să se sfătuiască atunci când el nu este de față.

9. Nu respectă intimitatea angajaților

„Șeful meu vrea să știe totul despre viața mea personală și eu nu vreau să vorbesc despre asta."

Spuneți: „Prefer să păstrez o distincție clară între viața profesională și viața personală. Cred că așa e mai bine pentru mine." Dacă șeful insistă, întrebați: „De ce e atât de importantă pentru dvs. viața mea personală?" Acest lucru îl va obliga să-și justifice comportamentul agresiv.

10. Nu oferă oportunități de dezvoltare

Kevin se simțea frustrat pentru că șeful lui nu-i dădea sarcini care l-ar fi pregătit pentru următoarea ocazie de promovare. Funcția lui se numea „achiziționer 1" (prima treaptă către funcția de manager de achiziții). Șeful lui, Sylvestian, era de cinci ani în funcția de „achiziționer 2". Nu-l lăsa pe Kevin să învețe nimic legat de o viitoare promovare.

în această situație, Sylvestian avea impresia căi Kevin vrea să-i fure postul, iar Kevin avea impresia că Sylvestian era „blocat" în funcția lui și-i percepea dorința de a fi promovat ca pe o amenințare.

Sylvestian nu înțelegea că refuzul lui de a-l pregăti pe Kevin pentru propriul său post era chiar motivul pentru care nu avansa în cadrul firmei. Deseori, șefii care nu au pe nimeni pregătit să le preia funcția vor fi trecuți cu vederea la acțiunile de promovare. Kevin a fost sfătuit să-i atragă atenția lui Sylvestian asupra acestui fapt. Dacă nu mergea, urma să se mute pe un post similar cu cel existent sau să încerce să promoveze într-un alt departament.

Inițial, a ezitat să se mute la un alt departament, fiindcă această mișcare îl abătea din drumul direct către funcția de manager de achiziții. Când i-am explicat însă că aceasta poate fi singura cale de a avansa, a fost de acord să încerce. Acum este manager de achiziții și șeful lui Sylvestian.

Subtila artă de a te lăsa condus

Un factor important ce influenţează relaţiile pe care le aveţi cu şeful dvs. este propria dvs. atitudine faţă de conducere. Chiar şi cei mai buni angajaţi au nevoie uneori de îndrumarea şi chiar de corecţiile şefului lor. E adevărat că există şi şefi dificili, care de obicei dau instrucţiuni într-o manieră negativă, de exemplu, sub formă de critici. Există însă şi angajaţi care au tendinţa să perceapă drept critici observaţiile justificate.

Arta de a fi condus constă în capacitatea de a accepta acele sugestii care te pot ajuta să-ţi îmbunătăţeşti performanţele. Indiferent dacă aceste sugestii vă parvin sub formă de critici sau de corecţii şi instrucţiuni, trebuie să învăţaţi cum să le abordaţi într-o manieră pozitivă. Etapele următoare vă pot ajuta în eforturile dvs. de a vă însuşi delicata artă de a fi condus.

Când şeful vă corectează sau vă critică:

1. Controlaţi-vă gândurile şi comportamentul. Nu uitaţi că poate exista un sâmbure de adevăr în criticile primite (pe care nu-l veţi percepe dacă vă concentraţi numai asupra strategiei de apărare).
2. Nu vă înfuriaţi. Ascultaţi comentariile cu atenţie.
3. Când criticile primite sunt vagi, cereţi detalii precise. De exemplu, dacă şeful spune: „Nu-mi place atitudinea ta", întrebaţi: „Ce anume vă deranjează în atitudinea mea?" Şeful dvs. poate răspunde: „Ai fost nepoliticos acum câteva minute, când l-ai servit pe acel client. L-ai făcut să aştepte prea mult." Poate nu vă va fi pe plac ceea ce auziţi, dar cel puţin veţi avea de rezolvat o problemă precisă.

4. Folosiţi tehnica parafrazării pentru a vă asigura că aţi înţeles problema.
5. Dacă primiţi critici justificate, cereţi-vă scuze şi spuneţi-i şefului dvs. ce măsuri veţi lua pentru a vă corecta comportamentul sau pentru a rezolva problema. Nu vă cufundaţi în sentimente de vinovăţie. Nu lăsaţi criticile să vă copleşească şi să vă strice toată ziua; luaţi hotărârea că nu veţi m; face din nou aceeaşi greşeală.
6. Mai presus de toate, dacă sunteţi criticat pentr ceva, nu vă închideţi într-o cochilie, nu munciţi l comandă şi nu faceţi lucrurile de mântuială. D multe ori, declanşăm acest mecanism de apărare Dacă avem impresia că ceva sau cineva ne deran jează (mai ales un superior), suntem tentaţi s dăm înapoi şi să „ne lingem rănile".

6
Cum să ne purtăm cu colegii dificili

într-un fel, toţi angajaţii firmei la care lucraţi sunt colegii dvs., dar în cadrul acestui capitol ne referim la acei angajaţi al căror comportament la locul de muncă are o influenţă asupra dvs., fără să vă fie şefi sau subordonaţi.

Relaţiile cu colegii dificili reprezintă o chestiune delicată, fiindcă în cazul în care încercaţi să-i determinaţi să-şi schimbe comportamentul, dar nu procedaţi chiar aşa cum trebuie, vor avea impresia că vreţi să-i „comandaţi". Iar acest tip de relaţie cu un coleg care nu vă este subordonat este un exemplu bine cunoscut de „război fără învingători".

Ca şi în cazul altor grupuri de oameni dificili, comportamentul dificil al colegilor poate lua o varietate de forme.

Comportamentul neprofesional

Majoritatea angajaţilor vor să facă treabă bună şi să fie importanţi pentru firma la care lucrează. Oamenii care îşi pun tot sufletul în ceea ce fac îşi propun standarde profesionale înalte şi îşi câştigă dreptul de a fi foarte mândri de munca lor. Profesionalismul consec-

vent de care dau dovadă le atrage încrederea şi respectul şefilor, al clienţilor şi al colegilor.

In mare măsură, profesionalismul colegilor dvs. va determina nivelul colaborării de la locul de muncă. La majoritatea firmelor, diversele posturi sunt independente, iar eficienţa şi productivitatea fiecărui angajat sunt legate de modul în care îşi îndeplinesc ceilalţi activitatea în cadrul companiei. Comportamentul neprofesional al unui angajat poate afecta eficienţa multora. Deşi cei mai mulţi dintre noi se ghidează după principiul „trăieşte şi lasă-i şi pe alţii să trăiască", atunci când ineficienta unui coleg vă afectează propriile performanţe, este bine să ştiţi ce puteţi face pentru a rezolva problema.

1. Colegi care se eschivează de la îndatoririle lor

Aveţi colegi care fac mai puţin decât trebuie, dar primesc mai mult decât merită? Dacă răspunsul este afirmativ, discutaţi despre aceasta cu şeful dvs. Firmele la care se aplică un „sistem de merite" corect se confruntă rareori cu această problemă.

Oamenii pot folosi o diversitate de tactici pentru a se eschiva de la îndatoriri. A întârzia la lucru în fiecare zi şi a te plimba în loc să lucrezi sunt două obiceiuri extrem de răspândite. în funcţie de atitudinea lor în ce priveşte timpul, oamenii pot fi împărţiţi în trei categorii. Să presupunem că trei indivizi, câte unul din fiecare categorie, au o întâlnire la ora 10.

Oamenii din prima categorie sosesc la 10 fix.

Oamenii din a doua categorie sosesc la 10:10 şi sunt convinşi că au ajuns la timp.

Oamenii din cea de-a treia categorie ajung la 9:50 şi au sentimentul că „au reuşit!"

Oamenii din categoria a doua presupun că pe ceilalți nu-i deranjează să aștepte. Această falsă convingere i-a împiedicat pe mulți să facă o vânzare, să încheie o înțelegere și să obțină un contract. Oamenilor nu le place să aștepte! Ei cred că timpul lor este important — și nu vor să fie tratați ca și cum n-ar fi așa.

„Am o -prietenă cu care iau de multe ori masa sau cu care particip la întruniri, dar ea întârzie întotdeauna! în afară de tehnica feedbackului, ce pot să fac pentru a rezolva această situație?"

Spuneți-i care vor fi consecințele dacă vă mai face să așteptați. Spuneți-i că, dacă nu e gata atunci când veniți s-o luați, veți pleca fără ea. Și procedați chiar așa! Dacă aveți întâlnire pentru a lua masa împreună, așteptați doar 10 minute înainte de a da comanda.

Fion lucrează la secția de relații cu publicul a unui birou guvernamental. Catherine, o colegă de-a lui, întârzie de multe ori la serviciu. Din cauza aceasta, Fion are de făcut de două ori mai multă treabă, fiindcă trebuie să se ocupe singur de toată lumea.

Folosind tehnica feedbackului, i-a spus acesteia: „Catherine, probabil că nu-ți dai seama câte am pe cap de fiecare dată când tu întârzii. Asta aruncă o lumină proastă asupra secției noastre. Ce crezi că poți face pentru ca acest lucru să nu se mai întâmple pe viitor?" (Observați că Fion s-a concentrat asupra consecințelor pentru secția lor, nu asupra sentimentelor sale neplăcute.)

1. Problema — Fion are de două ori mai multă treabă când Catherine întârzie la lucru.

2. Sentimentele sau reacţia lui Catherine — Această situaţie aruncă o lumină proastă asupra secţiei lor.
3. Soluţia — Fion i-a cerut lui Catherine să rezolve problema.

Melly este recepţioneră. Una dintre îndatoririle ei este să răspundă la telefonul secţiei. La firmă, există un afişaj cu sosiri-plecări, pe care trebuie să-l folosească toţi membrii personalului. Din nefericire, o angajată, Vivian, pleacă de la biroul ei şi chiar de la firmă fără să-i spună lui Melly unde se află şi fără să roage pe altcineva să răspundă la telefonul ei atunci când nu e de faţă. Când clienţii vor să vorbească cu Vivian, Melly le face legătura la biroul ei. Dacă Vivian nu răspunde, apelul telefonic revine la ea.

Melly mi-a spus că se simţea foarte prost atunci când era nevoită să explice faptul că nu ştia unde este Vivian sau când se întoarce.

Folosind tehnica feedbackului, a început conversaţia cu fraza: „Am o problemă şi am nevoie de ajutorul tău ca s-o rezolv." Apoi a întrebat-o pe Vivian ce credea ea că ar trebui făcut pentru ca situaţia să nu se mai repete pe viitor. (Astfel îi pasează problema lui Vivian — „proprietara" ei de drept.) Vivian a încercat să se eschiveze; atunci Melly a adăugat: „Am nevoie de cooperarea ta ca să-mi pot face bine treaba. Pentru client e destul de ciudat să îi spun că n-am idee unde eşti. Putem găsi o soluţie acceptabilă pentru amândouă?"

în cele din urmă, perseverenţa lui Melly a dat naştere unui compromis acceptabil pentru ambele colege. Vivian a acceptat să-i spună lui Melly unde se duce şi a aranjat cu o altă colegă să răspundă la telefonul ei, atunci când nu se află în birou.

2. ***Colegi care „aruncă pisica moartă în curtea vecinului"***

Aceştia sunt colegi care pasează munca lor altora, limitându-şi pe cât posibil câmpul îndatoririlor. Sunt experţi în a motiva de ce anumite sarcini sunt responsabilitatea altcuiva.

Felicia mi-a povestit următoarea problemă: „Fata de la recepţie îmi transferă mie apelurile atunci când nu ştie prea bine pe cine să cheme la telefon. Eu sunt prea ocupată cu propriile mele treburi ca să mai fac şi munca ei!"

Felicia ar trebui ca mai întâi să-şi verifice fişa postului pentru a vedea dacă această sarcină face parte şi din îndatoririle ei. Dacă nu, trebuie să stea de vorbă cu şeful ei. Ar trebui să înceapă discuţia în felul următor: „Am o problemă şi am nevoie de ajutorul dvs. ca s-o rezolv. Giselle de la recepţie îmi transferă mie apelurile atunci când nu ştie prea bine pe cine să cheme la telefon. Trebuie să mă ocup eu de asta sau să-i spun să transfere apelurile altcuiva?" Aceasta îi va permite şefului să fie la curent cu problema şi să decidă ce poate face Felicia pentru a o rezolva.

Sunt şi persoane care nu vor să recunoască faptul că au greşit. „Cine, eu? Eu n-am făcut asta!" — cu toate că ele sunt de vină.

Pentru a rezolva acest tip de problemă, obţineţi cât mai multe informaţii, ca să dovediţi că persoana respectivă este autoarea. Vorbiţi cu şeful dvs. despre colegii care nu-şi asumă răspunderea pentru greşelile lor. Explicaţi-i că sunteţi conştienţi de faptul că a greşi este omenesţe, dar este dureros pentru dvs. şi pentru ceilalţi atunci când colegii dau vina pe alţii pentru greşelile lor.

3. ***Colegi care amână lucrurile***

Există cinci tipuri principale de persoane car amână lucrurile:

1. *Grăbiții.* Așteaptă până în ultima clipă și pe urmă muncesc non-stop ca să termine proiectul la timp.
2. *„La asta o să mă gândesc mâine."* Amână luarea deciziilor până când lucrurile se rezolvă de la sine sau până când sunt obligați să ia o hotărâre.
3. *Perfecționiștii.* Trebuie să-și îndeplinească toate sarcinile perfect, indiferent cât ar fi de banale. (Acești oameni trebuie să învețe să facă distincția între treburile importante și cele neimportante.)
4. *„Le arăt eu lor."* Nu se grăbesc să-și facă treaba, fiindcă asta le dă senzația de putere sau control. în mod normal, aceasta se întâmplă atunci când primesc o sarcină pe care nu vor s-o îndeplinească sau au impresia că este treaba altcuiva.
5. *Dezordonații.* Amână treburile din cauza obiceiurilor proaste, a incapacității de a se organiza sau a lipsei unor proceduri clare. Se învârt în cerc și productivitatea lor scade pe măsură ce timpul trece. Sunt tipul de persoane care se apucă de ceva, dar încep altceva și lasă baltă ce începuseră inițial.

Sandy a descoperit că în fiecare lună trebuia să aștepte după colegul ei Joe ca să-i dea informațiile de care avea nevoie pentru a-și termina propriul raport. La început, îi aducea aminte lui Joe cu o săptămână înainte, apoi cu o zi înainte. în cele din urmă, s-a dus la el în ultima clipă și a insistat să-i dea raportul.

Sandy ar putea încerca să folosească tehnica feedbackului și, în caz că nu merge, ar putea să predea raportul fără datele lui Joe. Dacă trebuie să includă

anumite informaţii, poate să menţioneze: „Lipsesc informaţiile de la departamentul... (lui Joe)."

O altă soluţie ar fi să-i ceară şefului să rezolve problema, în acest caz, şeful ei ar vorbi cu şeful lui Joe pentru a găsi o soluţie.

Comportamentul agresiv

Sugestiile din capitolele precedente, referitoare la comportamentul agresiv, sunt utile şi pentru rezolvarea problemelor cu această categorie de angajaţi. De obicei, soluţia ideală presupune o abordare pozitivă a problemei.

1. Oameni obsedaţi de concurenţă şi de performanţe înalte.

Dacă aveţi colegi „ultraperformanţi", care încearcă să vă facă să vă simţiţi prost, dvs. trebuie să munciţi aşa cum ştiţi dvs. că este bine. Nu lăsaţi pe alţii să vă impună baremuri. Standardele de performanţă ale firmei trebuie să se bazeze pe performanţele medii, nu pe performanţele cele mai înalte. Vorbiţi cu şeful dvs. dacă aveţi impresia că standardele de performanţă sunt nedrepte.

Jill avea probleme cu o colegă, Sue, care veşnic îi făcea concurenţă, chiar şi la treburile cele mai banale. De exemplu, Sue o tot provoca să se ia la întrecere ca să vadă cine bate mai repede la maşină. Jill făcuse deja acest lucru de două ori în pauza de prânz şi descoperise că bătea 65 de cuvinte pe minut, cu două greşeli. Sue bătuse 80 de cuvinte pe minut cu opt greşeli şi avea impresia că este mai bună. Adevărul este că Sue petrecea multă vreme la serviciu corectându-şi greşelile. Jill

s-a opus când Sue i-a zis că nu e o colegă bună fiindcă n-a vrut să se mai ia la întrecere şi a treia oară.

Jill a folosit tehnica feedbackului pentru a-i explica lui Sue ce credea despre abordarea ei. „Sue, pentru mine nu este important cine bate mai bine la maşină, dar mă supără că insişti să ne luăm la întrecere. De ce ai impresia că trebuie să fii întotdeauna cea mai bună în tot ceea ce faci?"

„îmi place să câştig."

„Te-ai gândit vreodată ce simt ceilalţi când încerci să-i obligi să concureze cu tine?"

„Toată lumea concurează."

„Ai vorbit despre asta cu alţii?"

„Nu."

„Atunci poate că ar trebui să o faci. Eu, una, nu vreau să mă iau la întrecere cu-ceilalţi. Atâta vreme cât fac tot ce pot, nu e nevoie să ştiu că sunt mai bună decât alţii."

Sue nu a cedat pe deplin, dar s-a gândit mai mult la felul în care aborda viaţa. A lăsat competiţia pentru situaţiile care o justificau. Deoarece lucra la departamentul de vânzări al firmei, a reuşit să-şi canalizeze spiritul competitiv către relaţiile cu alte firme şi nu cu propriile ei colege.

2. ***Cusurgiii.***

Atunci când alţii vă critică pe nedrept (mai ales persoanele de care nu vă pasă câtuşi de puţin), încercaţi următoarele:

Cu calm, recunoaşteţi faţă de acea persoană că spusele sale pot conţine un sâmbure de adevăr. Aceasta vă permite să recepţionaţi criticile fără a deveni anxios şi fără a intra în defensivă; în plus, le răpeşte satisfacţia

celor care folosesc criticile în scop manipulator. De exemplu:

- *Fiți de acord cu acel aspect al comentariului care este adevărat.*

  „Ți-ai pus bluza asta îngrozitoare."

  „Da, mi-am pus bluza asta."

- *Acceptați că respectivul comentariu poate conține un sâmbure de adevăr.*

  „Nu prea ești atent."

  „Poate că nu sunt prea atent."

- *Fiți de acord cu logica observației.*

  „Dacă am fi cumpărat un camion nou în locul vechiturii ăsteia, ne-am fi simțit mult mai în siguranță pe drum și am fi economisit o grămadă de bani dați pe reparații."

  „Ai dreptate. Un camion nou ar avea aceste avantaje." (Mai bine decât: „Sigur, tot n-avem pe ce cheltui banii.")

- *Acceptați că lucrurile pot suporta îmbunătățiri.*

  „Rochiile tale nu-ți vin bine."

  „Sunt singură că s-ar putea aranja și mai bine."

- *Manifestați empatie.*

  „Ești foarte nedrept."

  „înțeleg că ai impresia că sunt nedrept."

3. ***Oameni care vă întrerup.***

Nu toate întreruperile sunt nejustificate. Un anumit număr de întreruperi sunt inevitabile și nimeni nu se așteaptă ca oamenii care lucrează la aceeași firmă să se abțină de la relații sociale. Problema apare atunci când întreruperile vă scapă de sub control.

în primul rând, țineți un jurnal ca să știți cine v-a întrerupt, când și pentru cât timp. S-ar putea să desco-

periți că petreceți o mare parte din zi ocupându-vă de întreruperi. Dacă vi se pare că asta vă împiedică să vă faceți treaba propriu-zisă, poate ar fi nevoie să vă schimbați atitudinea. Poate că aceste așa-zise întreruperi sunt de fapt o parte importantă din munca dvs., la fel de importantă ca alcătuirea rapoartelor. In acest caz, soluția este să vă spuneți: „Aceasta este natura muncii mele."

Dacă însă din jurnalul dvs. reiese că multe dintre întreruperi nu sunt legate de muncă, trebuie să analizați lucrurile mai îndeaproape. Unele dintre aceste întreruperi pot fi din vina dvs., în sensul că poate sunteți dispus să fiți întrerupt sau ezitați să le spuneți oamenilor că sunteți prea ocupat ca să vorbiți cu ei. In acest caz, trebuie să vă schimbați propriul comportament.

încercați următoarele:

- Dacă oamenii vor doar să stea la taclale, propuneți-le să vorbiți în pauza de cafea.
- Stabiliți termene-limită ale întâlnirilor și respectați-le.
- Ori de câte ori e posibil, întâlniți-vă cu colegii la ei în birou, ca să puteți pleca atunci când vreți.

De multe ori, una dintre colegele lui Grace începea o discuție fără să țină cont de faptul că ea vorbea la telefon. Grace nu putea să se concentreze bine asupra convorbirii pe care o purta din cauza colegei sale, care îi distrăgea atenția.

Grace ar fi putut să-i dea colegei o hârtie și un creion, făcându-i semn să-i lase un mesaj scris. Mai târziu, folosind tehnica feedbackului, Grace ar fi putut să-i explice colegei ce greutăți îi provoca acel comportament al ei.

Conflicte de personalitate

Uneori, relaţia dintre dvs. şi un coleg pur şi simplu nu merge. în mod normal, probabil că aţi evita persoana respectivă, dar dacă trebuie să lucraţi împreună, se pot naşte conflicte de personalitate serioase.

„Nu mă înţeleg cu colegul meu şi şeful nu face nimic în legătură cu asta. Ne luăm tot timpul la harţă."

Primul lucru pe care-1 puteţi face este să-1 convingeţi pe colegul dvs. să puneţi problema în discuţie. Puteţi începe în felul următor: „Jim, mereu ne luăm la ceartă. Acest lucru ne afectează productivitatea şi şansele de a avansa în firmă. Ai vreo idee ce putem face ca să rezolvăm problema?"

Dacă prima încercare dă greş, trebuie să-1 abordaţi direct pe şeful dvs. Spuneţi: „Am o problemă şi am nevoie de ajutorul dvs. ca s-o rezolv. Jim şi cu mine nu suntem pe aceeaşi lungime de undă şi mereu ne luăm la harţă. Am încercat să aplanez neînţelegerile, dar se pare că n-a funcţionat. Puteţi să-mi propuneţi ceva care ne-ar ajuta să ne înţelegem mai bine şi să fim mai productivi?" în cazul în care conflictul chiar vă afectează productivitatea, şeful dvs. trebuie să fie la curent cu acest lucru. Este responsabilitatea lui să rezolve problema.

Prezidarea eficientă a şedinţelor

Metodele de a prezida o şedinţă diferă puţin de metodele de a vă purta cu colegii în general, deoarece această poziţie vă conferă autoritate în raport cu ceilalţi participanţi. Deşi cel ce prezidează şedinţa are nişte

drepturi în plus față de membrii grupului, este un fapt bine cunoscut că va avea un succes deosebit dacă nu încearcă să se impună în fața celorlalți. Treaba sa este (a) să le permită tuturor participanților să-și pună în valoare experiența și (b) să se asigure că scopul ședinței este atins în intervalul de timp stabilit.

Dacă ați condus vreodată o ședință, știți cât de greu este să atingeți ambele obiective în același timp. Intenția dvs. este să mergeți în direcția dorită fără să ignorați nicio contribuție de valoare. Vreți să-i încurajați pe oameni să-și spună părerea, ținându-i însă sub control pe cei ce amenință să preia conducerea ședinței.

Există o diversitate de tehnici care se pot dovedi utile în abordarea problemelor specifice care apar la ședințe. De exemplu, atunci când cineva vorbește prea mult, îl puteți întrerupe astfel: „E *o observație interesantă. Voi ce credeți despre asta?"* Sau *„Byron a fost nevoit să facă toată treaba. Voi ce credeți despre acest lucru?"*

Dacă în cursul ședinței temperamentele se înfierbântă, este treaba președintelui să accentueze punctele de comun acord și să minimizeze neînțelegerile. Puteți atrage atenția asupra obiectivelor ședinței sau puteți pune întrebări legate direct de subiect. Ori puteți cere părerea unui participant care se pricepe să rezolve disputele: „Tu ce crezi, Alex?"

Dacă bănuiți, chiar înainte de începerea ședinței, că vor fi conflicte de personalitate, vorbiți cu cei implicați înainte de a merge la ședință. Cereți-le să renunțe la atitudinea lor negativă unul față de celălalt pe perioada întrunirii.

De exemplu, să presupunem că sunteți lider de echipă pentru un proiect la care trebuie să lucreze mai mulți colegi de-ai dvs.; pentru ca treaba să fie bine făcută, e nevoie de o colaborare armonioasă. Știți că Adrian și Joseph nu se plac unul pe altul, pentru că la

ultima şedinţă au avut o dispută aprinsă şi unul dintre ei şi-a ieşit complet din fire. înainte de şedinţa următoare, puteţi spune: „Adrian, am decis să vorbesc cu tine înainte de şedinţă. O să vorbesc şi cu Joseph. Vreau să participaţi amândoi din plin şi acest lucru nu e posibil dacă vă supăraţi unul pe celălalt. Pot conta pe cooperarea voastră?"

Dacă întâmpinaţi ezitări sau rezistenţă, poate fi nevoie să adăugaţi: „Dacă se mai întâmplă ca la şedinţa de săptămâna trecută, voi fi nevoit să vorbesc cu managerul tău ca să putem duce proiectul la bun sfârşit."

Iată câteva sugestii care vă pot ajuta să-i ţineţi sub control pe aceia dintre participanţii la o şedinţă care vă pot cauza dificultăţi:

Cum să vă purtaţi la o şedinţă cu participanţii care vă creează greutăţi

ACŢIUNE	*MOTIVE POSIBILE*	*CE E DE FĂCUT*
Participantul: Vorbeşte prea mult şi ceilalţi nu mai au ocazia de a-şi spune părerea.	Participantul: • este dornic să se afirme, să-şi spună părerea; • este excepţional de bine informat; • este un mare vorbăreţ; • este nervos.	• întrerupeţi-1 cu: „Este o observaţie interesantă... Haideţi să vedem ce cred ceilalţi." • întrebaţi-i direct pe ceilalţi. • Propuneţi: „Haideţi să-i punem şi pe alţii la treabă." • Când persoana se opreşte să-şi tragă răsuflarea, mulţumiţi-i, reformulaţi punctele importante şi treceţi mai departe.

Provoacă dispute — respinge ideile sau părerile celorlalți sau îi tratează incorect.	» este foarte supărat în legătură cu chestiunea în discuție; » este supărat din cauza unor probleme personale sau profesionale; • nu acceptă părerile celorlalți; • este lipsit de empatie; • gândește negativ.	Păstrați-vă calmul, încercați să găsiți aspectele pozitive ale spuselor sale; atrageți-le atenția celorlalți asupra lor, apoi mergeți mai departe. Vorbiți cu persoana între patru ochi și arătați-i cum îi afectează pe ceilalți purtarea sa. încercați să câștigați cooperarea persoanei, încurajați persoana să se concentreze asupra lucrurilor pozitive, nu asupra celor negative.
Vorbește în paralel cu alți membri ai grupului.	• vorbește despre ceva legat de tema discuției; • vorbește despre o chestiune personală; • nu-l interesează subiectul discuției	Puneți-i o întrebare. Reformulați ultima idee sau propunere din partea grupului și cereți părerea persoanei.
Nu reușește să se exprime pe înțelesul tuturor.	• este agitat, timid, nerăbdător; • nu are obiceiul să participe la discuții.	Reformulați cele spuse de participant și rugați-l să vă confirme că ați înțeles bine. Acordați-i răgazul necesar să se exprime. Ajutați-l fără să fiți condescendent.

Caută întotdeauna să fie aprobat.	caută sfaturi; încearcă să-l convingă pe conducătorul şedinţei să-i sprijine punctul de vedere; încearcă să atragă atenţia asupra conducătorului.	• Evitaţi să-i luaţi partea, mai ales dacă grupul va adopta punctul dvs. de vedere.
Se ceartă cu un alt participant.	îi poartă ranchiună de multă vreme; are sentimente foarte puternice legate de subiectul în discuţie.	• Accentuaţi punctele asupra cărora sunteţi de acord şi reduceţi la minimum numărul neînţelegerilor. • Dirijaţi atenţia participanţilor asupra obiectivelor întrunirii. • Menţionaţi ora de încheiere a şedinţei. • Cereţi-le participanţilor să lase deoparte subiectul pentru moment.
Este prea tăcut, nu vrea să participe.	• este plictisit, indiferent, timid, nesigur pe el; • ştie mai multe sau are mai multă experienţă decât restul grupului.	• Puneţi-i întrebări la care sunteţi sigur că poate să răspundă. • Profitaţi de cunoştinţele sau experienţa sa şi folosiţi-l ca pe o resursă de valoare.
Vrea să atragă atenţia.	• se simte inferior; • vrea să-şi ascundă lipsa de cunoştinţe făcând pe clovnul.	• Aduceţi-i aminte persoanei care este subiectul discuţiei.

		• Vorbiți cu persoana între patru ochi. Arătați-i cum îi afectează pe ceilalți comportamentul său.
Nu se implică și nu vrea să-și asume noi îndatoriri.	• este leneș; • este deja prea ocupat; • are impresia că nici n-ar fi trebuit să fie chemat la ședință.	• Cereți-i detalii referitoare la programul său. • Cereți-i să-și asume sarcini în mod voluntar (și ceilalți membri ai grupului trebuie să facă același lucru). • Aveți grijă ca la viitoarele ședințe să invitați pe cine trebuie.
Este deja supraaglomerat și nu-și poate asuma sarcini noi.	• nu este conștient de aptitudinile și de capacitățile sale; • nu are aptitudini organizatorice.	• Cereți-i detalii referitoare la programul său. • întrebați-l dacă nu cumva este deja supraaglomerat. • Spuneți-i că vă bizuiți pe el. • Trimiteți-l la un seminar de organizare a timpului.
Dă vina pe ceilalți pentru toate problemele și nu este dispus să accepte noi sarcini.	• este incapabil să-și recunoască propriile greșeli; • îi este teamă să-și asume riscuri.	• Spuneți-i că este răspunzător de faptele sale. întrebați-l pe ce se bazează afirmațiile sale. • întrebați-l între patru ochi de ce nu acceptă noile sarcini.

Să presupunem că prezidați o ședință și împărțiți sarcini unui grup. Ce faceți atunci când la ședința următoare auziți scuze cusute cu ață albă:

a. *„Nu știam că sunt responsabil cu aceste lucruri!"*
b. *„N-am fost de acord cu asta!"*
c. *„Am crezut că ai nevoie de el abia săptămâna viitoare."*

Următoarele tehnici vă pot ajuta să vă asigurați că participanții își vor respecta angajamentele.

1. Alcătuiți un plan al întrunirii cu limite de timp (înmânati—1 participanților înainte de ședință). Apoi țineți ședința conform planului.
2. în cursul ședinței, împărțiți sarcini conform necesităților.
3. Stabiliți termene ferme pentru fiecare sarcină.
4. La sfârșitul ședinței, cereți fiecărui participant să vă confirme că a înțeles ce are de făcut. „Ce aveți de făcut înainte de ședința de pe 10 decembrie? Seow Kie...? Gemma...? Siew See...?"
5. împărțiți informații scrise (note de ședință).

7

Cum să ne purtăm cu subordonații dificili

Să înțelegem rolul unui șef

Rolul de șef comportă cinci aspecte esențiale. O persoană având un statut deplin de șef are următoarele responsabilități:

- să repartizeze sarcini
- să verifice îndeplinirea sarcinilor
- să se ocupe de evaluarea performanțelor
- să-și disciplineze subordonații
- să angajeze personal pentru departamentul respectiv

1. ***Repartizarea sarcinilor.***

Aceasta presupune acordarea de sarcini subordonaților dumneavoastră.

2. ***Verificarea îndeplinirii sarcinilor.***

Vă permite să vă asigurați că angajații își îndeplinesc sarcinile în mod corespunzător. Verificați cantitatea și calitatea muncii depuse, precum și timpul investit.

3. ***Evaluarea performanţelor.***

Sunteţi singurul responsabil cu evaluarea muncii subordonaţilor dvs. Managerul dvs. nu trebuie să facă acest lucru, pentru că nu este direct răspunzător de munca lor. El/ea poate să verifice evaluările făcute de dvs., ca să vadă dacă sunt corecte, dar dvs. trebuie să vă ocupaţi personal de evaluarea fiecărui om din subordine.

4. ***Disciplinarea subordonaţilor.***

Deoarece, în esenţă, subordonaţii dvs. vă creează o imagine bună sau proastă, aveţi nevoie de această autoritate pentru a rezolva problemele legate de producţie şi/sau comportament. însă din cauza potenţialelor pericole pe care le prezintă procesele legate de „concedierile incorecte", multe firme însărcinează oameni special instruiţi să se ocupe de concedierea propriu-zisă a angajaţilor.

5. ***Angajarea personalului.***

Pe cât posibil, aflaţi cât mai multe informaţii despre oamenii care candidează la un post în secţia dvs. Dacă sunteţi pe lungimi de undă diferite, vă va fi foarte greu să lucraţi împreună, ca o echipă.

Din nefericire, majoritatea persoanelor care ţin interviurile de angajare se hotărăsc asupra încadrării unei persoane în firma respectivă în primele patru minute ale întâlnirii. Decizia lor se bazează pe ceea ce văd, aud şi cred. Ele evaluează limbajul nonverbal al candidatului — cum merge, cum vorbeşte, cum stă, felul în care dă mâna cu ei — şi aptitudinile de comunicare verbale — cât de bine se exprimă, care este nivelul respectului faţă de sine etc.

în această fază a interviului, persoana care ia interviul nici măcar n-a început să-şi pună întrebările esenţiale legate de angajarea candidatului.

Dacă sunteţi responsabil cu angajarea personalului, trebuie să aveţi mintea deschisă până la sfârşitul interviului, în acest fel, decizia dvs. se va baza pe informaţii mai concrete.

în ce constă exact poziţia dvs. de şef? Dacă sunteţi responsabil numai de primele două puncte, sunteţi doar un fel de îndrumător. în această situaţie, nu aveţi absolut nimic de câştigat. Dacă nu aveţi responsabilitatea de a evalua performanţele şi de a vă disciplina personalul, subordonaţii dvs. vă vor arăta un respect formal şi nu veţi avea prea mult control asupra rezultatelor muncii lor.

Dacă nu vă controlaţi subordonaţii şi ei nu-şi fac bine treaba, cine va fi prost văzut? Dvs.! Dacă firma vă numeşte în această funcţie, vorbiţi cu managerul dvs. şi cereţi-i să vi se acorde primele patru responsabilităţi (dacă se poate şi a cincea). Dacă cererea dvs. este refuzată, cereţi-i managerului să se ocupe el de repartizarea sarcinilor şi de verificarea îndeplinirii lor, explicându-i motivele.

Foştii colegi ai şefului

Cum trebuie să vă purtaţi în prima zi a noii dvs. funcţii, când dintr-odată vă treziţi în poziţia de şef al foştilor colegi? Dacă în prima zi sau în prima săptămână nu procedaţi cum trebuie, probabil că nu veţi reuşi să fiţi un şef bun. Trebuie să îndepărtaţi sentimentele de invidie şi de gelozie pe care le pot nutri noii dvs. subordonaţi.

De obicei, managerul dvs. va organiza o ședință în cadrul căreia vă va prezenta noului dvs. personal, apoi vă va lăsa pe dvs. să continuați.

Dacă presimțiți că vă veți confrunta cu resentimente, ocupați-vă mai întâi de ele. începeți prin a spune: „Știu că o parte dintre voi își doreau să fie promovați în această funcție. înțeleg că sunteți puțin supărați, fiindcă eu am obținut postul și nu voi. Firma m-a ales pe mine, așa că tot ceea ce vom face de acum înainte depinde de cât de bine vom coopera. Am nevoie de sprijinul vostru ca să-mi pot face bine treaba. La rândul meu, voi face tot ce pot ca să fiu un șef bun. Pot conta pe sprijinul vostru?"

Cereți-le celor de față să vă confirme, unul câte unul, că vă puteți bizui pe ei: „Fion — ce zici, pot conta pe sprijinul tău?" „Adrian?" Vorbiți cu fiecare om din sală. Dacă subordonații își iau față de dvs. un angajament oral, sunt șanse mult mai bune să coopereze cu dvs. în viitor.

Dacă cineva ezită să-și ia angajamentul, nu lăsați lucrurile așa. Vorbiți-i între patru ochi: „Fion, am remarcat o ezitare în răspunsul tău. Ce pot face ca să-ți ușurez situația?"

Dacă ea se opune în continuare, va trebui să o supravegheați cu atenție. Ar putea încerca să vă saboteze eforturile. în acest caz, trebuie să țineți situația sub control și să luați imediat măsuri disciplinare. Nu vă fie teamă să faceți acest lucru. Smulgeți răul din rădăcină; nu-l lăsați să crească și să-i contamineze și pe alți oameni din secție.

Repartizarea sarcinilor

Mulți șefi au probleme din cauza incapacității lor de a le repartiza sarcini subordonaților. Ei recurg la scuze cum ar fi:

- *„Treaba asta trebuie făcută imediat. Dacă muncesc de unul singur, pot să mai termin încă alte trei lucruri pe lângă acesta. Mi-ar lua de două ori mai mult timp să instruiesc pe cineva să facă această treabă și apoi să verific dacă s-a descurcat bine!"*
- *„Este un lucru atât de important, încât numai eu pot să-lfac."*
- *„Mi-e teamă că subordonații mei n-or să reușească."*
- *„Pot face acest lucru mai bine decât oricine altcineva."*
- *„Nu vreau ca oamenii mei să creadă că sunt un tiran.'*

în spatele explicațiilor de mai sus se ascund multe motive. Șefii nu delegă destule sarcini deoarece:

- Le este teamă ca lucrurile să nu le scape de sub co" trol. Dacă subordonații greșesc, ei vor fi cei afectați.
- Le este teamă să nu-și piardă slujba. Unii șefi au impresia că, dacă le repartizează celorlalți prea multe sarcini, ei nu vor mai avea nimic de făcut. O altă expresie a acestui fapt este: „Dar dacă vreunul dintre subordonații mei devine mai bun decât mine?

Mulți șefi nu sunt conștienți de un aspect importanl al împărțirii sarcinilor. Dacă nu pregătesc oameni capabili să le ia locul, s-ar putea ca ei înșiși să fie trecuți cu vederea atunci când se eliberează un post de la un nivel

superior. Dacă dovedesc că au pe cineva pregătit să le preia postul, înseamnă că sunt candidați buni la promovare. (O metodă de a dovedi acest lucru este să vă asigurați că există cel puțin un angajat care poate fi numit în postul de răspundere atunci când dvs. sunteți plecat.)

Motivarea angajaților

Firește, faptul de a fi șef presupune mai mult decât a împărți și a verifica sarcinile, a evalua performanțele și a-i disciplina pe angajați. A-i conduce pe oameni este o artă care se bazează, în mare măsură, pe capacitatea de a-i motiva pe oameni.

Atunci când încearcă să-și motiveze personalul, șefii trebuie să se ferească de așa-zisul „efect Pigmalion". Dacă șeful/șefa crede că angajații lui/ei sunt deștepți, îi va trata ca atare. Dacă îi consideră în stare să gândească independent, îi va trata ca atare. Din nefericire, dacă șeful/șefa îi consideră leneși, proști ori nereceptivi la ideile noi (sau având orice alt defect), deseori îi va trata ca atare și în acest caz. Oamenii reacționează față de ceea ce văd că se așteaptă de la ei. Dacă șefii se așteaptă la realizări însemnate, au șanse să le obțină. Dacă se așteaptă la o productivitate scăzută, probabil că vor obține tocmai asta.

Sunteți în situația de a fi nevoit să vă schimbați atitudinea față de aptitudinile angajaților dvs.? Modul în care vă conduceți angajații este cumva influențat de „efectul Pigmalion"?

Pe unii oameni îi motivează interesul față de munca în sine. Alți factori motivatori sunt dorința sau nevoia de:

- bani
- a fi acceptat de colegi
- concurență/provocare
- recompense
- a avea un statut important
- a avea condiții mai bune de muncă
- a avea un loc de muncă sigur
- ocazii de a fi promovat
- a lucra într-un birou mai bun
- avantaje suplimentare
- a fi apreciat pentru rezultatele obținute

S-ar putea ca angajații dvs. să primească oarecare atenție doar atunci când au făcut greșeli. Toți vrem să fim lăudați și apreciați pentru o muncă bine făcută. Aceasta este cea mai puternică motivație. încercați! Vedeți dacă lucrurile nu se schimbă.

Trebuie să știți că nu puteți motiva pe toată lumea; unii oameni pur și simplu *nu pot* fi motivați. Dacă aveți oameni care nu obțin rezultate satisfăcătoare, spuneți-le exact ceea ce vreți de la ei (formulați-vă cererile în mod corespunzător). Apoi dați-le ocazii suficiente pentru a-și îmbunătăți performanțele. Dacă refuză să se conformeze, înlocuiți-i cu oameni mai buni. Există prea multe persoane de calitate care nu au un loc de muncă pentru a-i mai păstra pe leneși pe statul de plată. Asemenea oameni îi demotivează pe toți cei din jur.

Puneți-vă la punct cu câteva proceduri standard pentru gestionarea resurselor umane și convingeți conducerea firmei să le aplice, dacă nu le folosește deja. Instrumente de bază în gestionarea personalului, cum sunt fișele de post și evaluarea performanțelor, îi ajută pe angajați să știe ce se așteaptă de la ei și faptul că eforturile lor sunt apreciate. Ei vor avea încredere că

rolul acestor proceduri este să le permită să-și dezvolte aptitudinile și să fie promovați. Avantajele unor instrumente de acest gen sunt discutate în exemplele care urmează.

1. **Instrumente standard de gestionare a motivației**

„Subordonații mei se așteaptă să fie apreciați pentru contribuțiile lor la rapoartele și proiectele mele."

După cum am menționat în capitolul despre relațiile cu șefii mai dificili, incapacitatea șefului de a-și aprecia angajații este o mare problemă pentru aceștia din urmă. Cred că a recunoaște contribuția personalului la realizarea unei părți dintr-un raport sau a unui proiect nu este un lucru care v-ar putea afecta negativ! Dacă nu o veți face, probabil că le răpiți motivația pentru următorul raport sau proiect la care vor lucra. Scopul principal al unui șef este să-și motiveze oamenii să facă tot ce le stă în putință. Nu vi se pare firesc să-i apreciați atunci când fac treabă bună?

„Oamenii mei vor să le schimb fișele postului în funcție de propriile lor talente și aptitudinii"

Acest lucru se întâmplă la multe firme cu vederi progresiste. In loc să-i oblige pe angajați să corespundă nevoilor companiei, multe firme adaptează posturile la talentele și aptitudinile angajaților. Până când aceasta va deveni o caracteristică universală, angajații trebuie să se conformeze necesităților postului pe care au fost angajați.

„Eu nu am prea mare încredere în fișele de post, fiindcă nu fac decât să-i încurajeze pe subordonați să exclame: «Lucrul acesta nu este trecut în fișa postului!»"

După cum am discutat mai devreme, pentru ca angajaţii să lucreze bine, sunt necesare nişte fişe de post corecte şi la zi. Cum ar putea un angajat să facă o treabă bună pentru dvs. şi pentru firmă dacă nu ştie ce se doreşte de la el? Definiţi foarte clar fiecare sarcină şi stabiliţi standarde de performanţă (cantitate, calitate şi termen de realizare). Este un lucru esenţial pentru ca dvs. şi personalul dvs. să ştiţi ce se aşteaptă de la fiecare.

„Bugetul meu de instruire este zero, dar personalul vrea să participe la cursuri."

Nu este o situaţie prea fericită pentru un şef, dar în perioadele de declin economic se întâmplă şi aşa ceva. Firmele nu pot oferi întotdeauna toate fondurile necesare pentru instruire, dar de obicei se pot face compromisuri. La unele firme, angajaţii sunt obligaţi să semneze un document care afirmă că vor trebui să returneze costurile instruirii dacă pleacă din firmă în următorii doi ani după frecventarea cursurilor respective. O variantă este ca firma să suporte jumătate din costul instruirii.

Dacă angajaţii au nevoie de instruire, şeful lor trebuie să demonstreze conducerii că investiţia merită făcută. Descrieţi beneficiile pe care le va aduce firmei procesul de instruire. în particular, încercaţi să identificaţi avantajele de ordin financiar. Dacă firma nu se arată prea generoasă, încurajaţi-i pe angajaţi să plătească ei înşişi ceea ce trebuie. Explicaţi-le care sunt avantajele viitoarelor creşteri de salariu în comparaţie cu costul cursurilor; spuneţi-le că este vorba de o investiţie în viitorul lor.

„Subordonații mei doresc să le fie evaluate performanțele în mod regulat, dar firma nu oferă această posibilitate."

La majoritatea firmelor, există obiceiul de a se realiza cel puțin o evaluare anuală a performanțelor în cazul fiecărui angajat. De asemenea, au loc ședințe de evaluare, în general, la sfârșitul perioadei de probă a angajaților. Ele sunt recomandabile în toate cazurile, pentru ca angajații să știe la ce nivel se află. Unele firme fac evaluări ale performanțelor după fiecare proiect special.

Există multe metode de a evalua performanțele. Majoritatea sunt foarte proaste, deoarece evaluează chestiuni subiective, cum sunt atitudinea, judecata și inițiativa. Acest tip de evaluare depinde foarte mult de dispoziția persoanei care o realizează.

Angajații trebuie evaluați în funcție de măsura în care și-au atins obiectivele propuse. Fiecare obiectiv este asociat cu anumite standarde de performanță. Aceasta este o metodă precisă. Atât angajatul, cât și șeful său știu foarte bine care este situația primului, deoarece evaluarea se bazează pe fapte, și nu pe impresiile personale ale șefului.

Dacă firma dvs. nu organizează ședințe regulate de evaluare a performanțelor, propuneți-le să facă acest lucru. Spuneți că aveți de gând să organizați asemenea ședințe pentru propriii dvs. subordonați, chiar dacă firma nu face așa ceva. în multe cazuri, când un departament pune la punct un sistem de evaluare, angajații de la celelalte departamente văd în curând care sunt avantajele și propun ca sistemul să fie adoptat la nivelul întregii firme. încercați; n-aveți nimic de pierdut.

„La firma mea nu există un departament de personal. Cum să stabilesc salarii corespunzătoare pentru angajații mei?"

Vorbiți cu concurența și aflați cu cât îi plătesc pe oamenii cu aptitudini similare celor din subordinea dvs. Urmăriți anunțurile din ziare referitoare la posturi identice cu cele de la firma dvs. Nu vă zgârciți; este mai bine să le dați un salariu puțin mai mare decât să-i plătiți prea puțin și să pierdeți niște angajați buni.

„Să mă conformez și eu tendinței de a-i înlocui ve angajații mai bătrâni și mai «costisitori» cu oameni mai tineri și mai «ieftini»?"

Este o întrebare dificilă. De multe ori, aceasta este singura soluție a problemelor economice cu care se confruntă o firmă. Un angajat care mai are cinci ani până la pensie și câștigă 40 000 de dolari pe an poate fi înlocuit cu un om mai tânăr, plătit cu 30 000 de dolari pe an.

Multe firme le oferă angajaților vârstnici posibilitatea de a se pensiona mai devreme, ca pe un compromis. Insă unele companii pur și simplu îi dau afară. Pe lângă faptul că este catastrofal pentru angajat, ceilalți vor începe să se întrebe când le vine și lor rândul. S-ar putea ca angajații pe care firma dorește să-i păstreze să-și caute de lucru în altă parte și să plece într-un moment inoportun. Moralul angajaților va avea de suferit și asta va afecta productivitatea.

Deși nu se poate răspunde ușor la această întrebare, firmele trebuie să evalueze cu mare atenție argumentele pro și contra înainte de a decide să urmeze această tendință.

2. Motivarea angajaților agresivi

Angajații lipsiți de motivație, dar care pot fi foarte valoroși pentru firmă, reprezintă un bun test de aptitu-

dini pentru șef. Deseori, angajații de acest gen au foarte multă energie, care se manifestă într-o manieră negativă, agresivă sau chiar generatoare de conflicte. Acest comportament poate fi cauzat de:

- impresia că nu au un loc de muncă sigur;
- sentimentul că le lipsesc educația, experiența sau cunoștințele necesare;
- lipsa stimei de sine sau a mândriei pentru propriile aptitudini și realizări;
- o muncă în care nu-și folosesc toate aptitudinile și capacitățile;
- faptul că nu se simt bine alături de colegi (poate din cauza unor diferențele rasiale și/sau culturale).

Cei care consideră că nu sunt potriviți pentru postul lor, indiferent de motiv, pot avea un comportament agresiv față de firmă, conducerea de nivel superior, șefii direcți, colegi sau clienți. Șefii care vor să-i „îmbuneze" pe acești angajați pot face următoarele:

- să-i aprecieze sincer pentru munca lor;
- să le explice cât de valoroase sunt eforturile lor pentru colegi (care fac parte din aceeași echipă);
- să le explice cât de importantă este munca lor pentru firmă;
- să le arate că instruirea și alte calificări le permit să-și îndeplinească mult mai bine sarcinile;
- să găsească o metodă de a le recompensa realizările;
- să-i implice în situații de grup: să le ceară sfatul;
- să le descrie cu mare atenție responsabilitățile pe care le presupune postul lor și să stabilească standarde de performanță *accesibile*.

Mulți angajați agresivi au foarte multe de oferit. Ei pot fi oameni orientați spre reușită, dispuși să accepte provocări și să-și propună standarde înalte pentru a se bucura de recunoașterea propriilor merite. Deseori, au un nivel de energie ridicat, iar șefilor le este greu să le ofere permanent sarcini constructive. Puterea îi stimulează și dacă li se conferă autoritate s-ar putea să se comporte foarte bine, de îndată ce se familiarizează cu situația. Dați-le responsabilități de care se pot ocupa, dar aveți grijă să nu abuzeze de colegi sau de clienți. Acești angajați nu se pricep să împartă sarcini și nu sunt dispuși să ceară ajutor la nevoie. Preferă să lucreze singuri. Dacă este posibil, oferiți-le această șansă. De asemenea, în general, le place diversitatea, deci încercați să le schimbați frecvent sarcinile.

3. Motivarea angajaților care opun rezistență la schimbare

Când șefii vor să facă schimbări în metodele pe care le folosesc subordonații lor pentru a-și îndeplini îndatoririle, deseori sunt surprinși de rezistența pe care o întâmpină. în prezent, datorită numeroaselor progrese tehnologice, această situație este foarte răspândită.

Vă este greu să vă adaptați la schimbare? Vă confruntați în prezent cu o situație care implică schimbare? Dacă puteți identifica o asemenea situație, puneți-vă întrebarea: *„Ce poate să meargă prost dacă nu vreau să mă schimb?"* Apoi decideți care vor fi avantajele dacă vă schimbați chiar acum și nu mai târziu, când nu veți mai avea de ales.

Șefii și profesorii trebuie să fie conștienți de etapele pe care le parcurg oamenii pentru a se adapta la schimbare, astfel încât să-i poată ajuta să parcurgă etapa de tranziție. Procesul este compus din următoarele faze:

1. *Dezghețarea.* în cursul acestei etape inițiale, le cereți angajaților să renunțe la modul lor obișnuit de a acționa și să identifice metode noi. Aceasta implică renunțarea la vechile obiceiuri.
2. *Schimbarea.* Oamenilor li se explică noul model de comportament sau noul mod de a face un anumit lucru. Pentru aceasta, șeful trebuie să identifice avantajele schimbării și motivele pentru care ar întâmpina rezistență. De asemenea, trebuie să determine metode de a elimina obiecțiile față de schimbare.
3. *Reînghețarea.* Angajații sunt urmăriți cum folosesc noua metodă până când se familiarizează cu ea. Șefii trebuie să-i descopere pe cei hotărâți să facă lucrurile tot „așa cum știu ei". Pot fi necesare până la trei luni de supraveghere continuă.

Eliminarea obiecțiilor fată de schimbare

Noile sisteme, metode și scheme nu vor funcționa decât dacă îi convingeți pe oameni să le accepte. Poate fi necesar să vă „vindeți" ideile, să faceți o adevărată demonstrație pentru ca oamenii să înțeleagă că au nevoie de ele. Iată unde intervine planificarea. De exemplu, să presupunem că ați descoperit o metodă mai rapidă de a prelucra comenzile clienților. înainte de a le explica și altora noul sistem, pregătiți-vă în felul următor:

a. scrieți un rezumat al metodei existente;
b. determinați avantajele și dezavantajele acestei metode;
c. scrieți un rezumat al noii metode;

d. determinați avantajele și dezavantajele noii metode;

e. anticipați obiecțiile pe care le vor avea ceilalți ș' gândiți-vă ce veți spune pentru a vă apăra noua idee.

Următoarea listă vă va ajuta să rezolvați în mod mai eficient obiecțiile celorlalți:

- Anticipați și pregătiți-vă pentru cât mai multe obiecții posibile. Realizați un plan pentru abordarea fiecăreia dintre ele.
- Cereți-le subordonaților să-și prezinte obiecțiile[л] termeni cât mai precișii, cu exemple.
- Nu acceptați motivele de suprafață ale rezistenței la schimbare. Faceți eforturi pentru a descoperi motivele reale.
- Puneți la punct o metodă practică de a elimina fiecare obiecție, dacă este posibil.
- Dacă nu reușiți să eliminați o obiecție, încercați să găsiți un mod de a o compensa.
- Găsiți suficiente avantaje pentru a câștiga sprijinul și cooperarea celorlalți, în pofida obiecțiilor.
- Găsiți o metodă de a-i face pe ceilalți să vă accepte ideea mai ușor, în pofida obiecțiilor.
- Prezentați-vă ideea treptat persoanelor care a obiceiul să se opună. Nu încercați să-i faceți să accepte imediat. S-ar putea ca obiecția să fie do o tactică de amânare — tendința firească a perso nei de a se opune schimbării.
- Găsiți dvs. înșivă obiecții importante înainte să facă alții. Apoi explicați cum pot fi depășite aceste

Corectarea sau disciplinarea angajaților

Uneori, șefii trebuie să schimbe comportamentul angajaților. Felul în care fac acest lucru poate avea rezultate pozitive sau negative. Există două tipuri fundamentale de critici: constructive și distructive.

l.Criticile constructive. Rolul criticilor constructive este acela de a îndrepta comportamentul persoanei. Cel care face criticile îi împărtășește celuilalt sentimentele sale legate de comportamentul care trebuie schimbat și îi oferă o șansă de a se îndrepta. De exemplu: „Joan, faptul că ronțăi tot timpul bomboane mă deranjează în timp ce lucrez. N-ai prefera niște gumă de mestecat?"

2. *Criticile distructive.* Criticile distructive sunt îndreptate împotriva persoanei și nu a comportamentului său. De exemplu: „Joan, termină odată cu ronțăitul ăsta! Ești persoana cea mai egoistă pe care am văzut-o vreodată! Nu-ți pasă deloc de cei din jurul tău!"

Joan probabil că simte nevoia să se apere (a fost un atac la persoană). Este foarte posibil ca ea să contraatace și să nu renunțe la prostul ei obicei.

Următoarele aptitudini de comunicare sunt utile atunci când trebuie să disciplinați sau să criticați un subordonat.

Întrebări de sprijin

Acestea sunt reacții care demonstrează că acceptați și ^țelegeți sentimentele persoanei cu care vorbiți, că recu-[n]oașteți eforturile ei de a se schimba și a face progrese.

1. *„Ai impresia că nu poți să cooperezi cu...?"*
2. *„Cum te pot ajuta să depășești acest obstacol?"*
3. *„Crezi că ai aptitudinile necesare pentru a îndeplini această sarcină?"*

întrebări de explorare

Acestea sunt reacții menite a încuraja examinarea problemei, chiar dacă faptele sunt neplăcute.

1. *„Spune-mi mai midte despre acest lucru."*
2. *„Care crezi că este problema?"*
3. *„Când a început această stare a lucrurilor?"*
4. *„Ce influență are aceasta asupra performanțelor tale?"*

„Atunci când trebuie să îndrept comportamentul cuiva, nu știu niciodată cum să încep discuția. Să-i spun mai întâi toate calitățile și trăsăturile pozitive, iar apoi să mă concentrez asupra celor pe care vreau să le schimbe?"

începeți cu o prezentare succintă a felului în care se poartă angajatul (încercând să puneți accent pe aspectele pozitive), apoi discutați despre lucrurile pe care vreți să le îndreptați, iar în final reveniți la trăsăturile pozitive.

Gândiți-vă la conversațiile purtate cu șefii dvs. în trecut. Ați auzit măcar un cuvințel în care să-și exprime părerea despre ceea ce ați făcut bine? Puțin probabil. Cu toții așteptăm cuvântul „dar" și toate vorbele dinainte ne trec pe lângă ureche. Majoritatea oamenilor fac bine ceea ce fac în 95% din cazuri, dar se simt jigniți când aud despre cele cinci procente care necesită îmbunătățiri.

Din acest motiv, trebuie să începeți cu cele cinci procente greșite. Explicați-le că lucrul cel mai important

este să învețe din greșelile lor și să nu le repete. Iar în continuare spuneți-le ce au făcut bine. Astfel, discuția se va încheia cu sentimente pozitive și într-o atmosferă mai plăcută pentru amândoi. Angajatul știe ce are de îndreptat, dar nu rămâne cu sentimentul eșecului.

Cum să abordăm comportamentul neproductiv

Termenul „comportament neproductiv" presupune o multitudine de aspecte, de la ineficientă la furt. Rezolvarea unora dintre aceste probleme necesită doar îndemânare în relațiile interumane. în cazul altora, trebuie să vă puneți la bătaie toate aptitudinile de conducere de care dispuneți.

1. **Angajați care dau vina pe alții**

în mediul managerial complex de astăzi, este din ce în ce mai important să evităm chiar și greșelile minore. A da vina pe alții poate fi un simptom al incapacității șefului de a repartiza sarcinile în mod corespunzător sau de a defini clar responsabilitățile. Existența unor manuale oficiale de politici și proceduri în care sunt definite responsabilitățile ar elimina unele dintre aceste situații.

Nu este suficient ca șefii să le spună angajaților cum să-și facă treaba. Ei trebuie să le explice foarte clar care le sunt îndatoririle. De exemplu: „Wilma, treaba ta este să compari numerele de pe bonurile de marfă cu cele de pe copia raportului de primire."

„Și dacă sunt diferențe?"

„Este îndatorirea ta să notezi neconcordanțele și să le rezolvi. Dacă apare vreo greșeală, va fi din vina ta. Ai vreo nelămurire?"

Chiar şi un angajat bine calificat cum este Wilma va face greşeli. însă dacă îi reamintiţi în mod constant care îi sunt îndatoririle, va face din ce în ce mai puţine erori şi nu va încerca să dea vina pe alţii.

încercaţi să nu exageraţi cu pedepsele, indiferent de greşeală. Măsurile disciplinare exagerate nu fac decât să atragă scuze (de exemplu: „Curierul a zis că nu-i nicio problemă să acceptăm facturi de transport, iar eu am crezut că e în regulă." Sau: „Nu da vina pe mine! John a spus că putem să aprobăm proiectul.")

Măsurile disciplinare exagerat de severe au şi alte efecte secundare, cum ar fi minciuna, înşelătoria şi tăinuirea greşelilor. Ascunderea greşelilor poate provoca daune ireparabile. Greşelile legate de servicii pot fi costisitoare. Costul înlocuirii imediate a unui serviciu, plus daunele aduse imaginii firmei determină scăderea volumului de vânzări sau de servicii.

Din când în când, şefii trebuie să dea exemplul cel bun, recunoscându-şi propriile greşeli în faţa subordonaţilor. Acest lucru le va demonstra că a da vina pe alţii este ceva inacceptabil.

2. **Angajaţi care blochează bunul mers al lucrurilor**

„Treaba nu merge pentru că John nu-i dă drumul!" Angajaţii care produc blocaje reprezintă un motiv frecvent al plângerilor din partea conducerii. Este vorba despre persoane care ţin pe loc fluxul de producţie al unei firme. De multe ori, aceasta are ca rezultat lipsa de activitate a angajaţilor, care aşteaptă rezolvarea blocajului. Cauzele pot fi puse pe seama modului în care este schiţat fluxul de producţie sau a modului de lucru al angajatului. Dacă bănuiţi că problema este de primul tip, faceţi următorul test. Repartizaţi unui alt angajat sarcinile celui din zona cu probleme. Dacă apar

în continuare blocaje (după o perioadă de instruire), modificați fluxul de producție.

In general, angajații care produc blocaje au următoarele caracteristici:

- tendința de a se lăsa descurajați chiar și de probleme minore;
- instruire insuficientă;
- incapacitatea de a lua decizii;
- necunoașterea cerințelor legate de productivitate;
- nu se identifică drept un membru al echipei;
- nesiguranță în ceea ce privește postul lor;
- o teamă crescută de a nu face greșeli;
- incompatibilitate cu colegii, ceea ce determină lipsa de cooperare.

Dacă nu există niciun indiciu că blocajul ar fi provocat în mod deliberat, poate că angajatul cu pricina nu știe prea bine ce se așteaptă de la el. Șeful trebuie să-l ajute să-și consolideze cunoștințele. în cursul reinstruirii, șeful poate să vadă dacă angajatul înțelege treaba în detaliu, să-i arate cum să realizeze diversele sarcini și apoi să-l îndrume sub observație directă. Accentul trebuie pus pe tehnicile care pot accelera îndeplinirea sarcinilor.

Angajații trebuie să știe ce legătură există între rolul lor și rolurile pe care le îndeplinesc ceilalți membri ai firmei. Asta le va permite să înțeleagă ce consecințe au propriile lor performanțe — bune sau slabe.

Majoritatea angajaților „blocați" nu doresc de fapt să se întâmple așa ceva. Cei mai mulți dintre ei vor să coopereze cu ceilalți la atingerea scopurilor comune. Secretul este să-i faceți pe toți oamenii din firmă să aibă un scop comun. Șefii trebuie să pună accent pe ajutorarea celorlalți:

„Yeok Men, poţi să-i arăţi lui Lee Juan cum să încheiem mai repede proiectul?"

„Lee Juan, lasă-l pe Yeok Men să-ţi arate câteva tehnici ca s-o scoatem la capăt cu treaba de care avem nevoie acum."

Un aspect important al eliminării blocajului este să-l faceţi pe angajat să dorească să-şi termine treaba mai repede. Cuvintele de apreciere sporesc încrederea angajaţilor mai înceţi. Ele îi fac să fie mai siguri de postul lor şi, fără îndoială, reduc tensiunile. Dacă angajatul se simte mai stăpân pe situaţie, nu se va mai teme atât de mult să nu facă greşeli. Pe scurt, câteva şedinţe de instruire suplimentare, asociate cu reducerea tensiunii îl pot determina pe angajat să se mişte mai repede.

3. Angajaţi predispuşi la greşeli

Există două tipuri fundamentale de greşeli. Primul tip este o consecinţă a modului în care sunt proiectate sistemele. Metodele sau tehnicile utilizate determină un anumit număr de greşeli. îmbunătăţirea continuă a sistemelor reduce rata erorilor. însă indiferent cât de bine ar fi proiectat sistemul, trebuie să luăm în considerare şi factorul uman. De vină pot fi următoarele situaţii:

- o instruire necorespunzătoare;
- prea puţine instrucţiuni scrise;
- un număr prea mare de angajaţi în subordinea aceluiaşi şef;
- prea puţine niveluri ierarhice intermediare;
- un mediu de lucru deprimant;
- angajaţii sunt plictisiţi de slujbele lor;
- lipsa cercetărilor pentru a determina cauzele erorii;
- angajaţii sunt schimbaţi prea des.

Firmele de asigurări auto admit că unii șoferi sunt mai predispuși la accidente decât majoritatea. Similar, unii angajați sunt mai predispuși la greșeli decât alții. In cazul greșelilor deliberate, trebuie să se ia măsuri disciplinare, mergând până la concedierea angajatului. Insă majoritatea greșelilor nu sunt intenționate. Ele sunt cauzate de o diversitate de factori, inclusiv erori de judecată din partea conducerii sau o instruire necorespunzătoare a angajaților. Iată câteva etape propuse pentru reducerea numărului de erori:

a) Determinați natura erorilor.
b) Revizuiți sistemul pentru a ușura detectarea erorilor.
c) Puneți un angajat cu experiență să-l supravegheze pe angajatul predispus la greșeli.
d) Faceți apel la mândria profesională a angajatului.
e) Discutați cu angajatul predispus la greșeli pentru a descoperi cauzele erorii.

Majoritatea angajaților vor să simtă că merită banii câștigați. Acest sentiment de mândrie se datorează, în parte, impresiei lor că nu fac greșeli. Prin urmare, atunci când sunt ajutați cu bunăvoință, vor aprecia gestul și își vor spori încrederea în ceea ce fac. O metodă este să-i oferiți angajatului cu probleme un coleg pe post de instructor.

Angajații mai vechi, care sunt eficienți în munca lor, pot fi de folos în a descoperi *cauzele* greșelilor pe care le fac alți angajați. în loc să caute greșelile *după* ce acestea au fost făcute și să ia măsuri pentru a îndrepta situația, ei pot oferi instrucțiuni pentru a evita greșelile. în unele cazuri, angajatul cu probleme trebuie doar să știe care aspecte necesită o atenție suplimentară (de exemplu:

„John, ai putea să faci a doua verificare cu mai multă atenție?" Sau: „Melly, ai putea să fii mai atentă la articolele astea?").

Pentru a le consolida sentimentul de mândrie profesională, nu-i lăsați pe angajați să se definească drept „un simplu portar" sau „doar o recepționeră". Fiți pregătit să le explicați cât de importantă este munca lor pentru bunul mers al activității firmei.

4. Angajați care visează cu ochii deschiși

Toți visăm cu ochii deschiși, dar unii oameni exagerează — iar asta poate avea ca rezultat o productivitate redusă, erori și accidente. Unele munci predispun mai mult la visare și, ca urmare, necesită o supraveghere mai atentă.

Nu e întotdeauna corect să dați vina pe angajați. S-ar putea ca munca lor să fie atât de plictisitoare, încât să nu se poată concentra asupra a ceea ce au de făcut. Activitățile de rutină favorizează visarea cu ochii deschiși.

Muncile care necesită creativitate trebuie să se desfășoare într-un mediu de natură să stimuleze această calitate. Dacă într-o secție se desfășoară mai multe tipuri de activități, este recomandabil să folosiți rotația posturilor pentru a evita monotonia. Este bine ca modul de îndeplinire a sarcinilor să fie flexibil, pentru ca angajații să poată decide singuri cum se vor ocupa de etapele individuale. Această flexibilitate le permite angajaților să se gândească cum vor să abordeze diverse treburi. La rândul său, aceasta stimulează atenția și reduce monotonia. Rotația posturilor le oferă angajaților posibilitatea să se instruiască și în alte domenii decât cele cu care sunt obișnuiți. Șefii vor dispune astfel de mai multă flexibilitate în utilizarea per-

sonalului și de mai mulți oameni calificați pentru un anumit post.

Funcțiile trebuie gândite astfel încât să mențină trează atenția angajaților. Sarcinile care trebuie îndeplinite stând în picioare defavorizează visarea. Poate fi de ajutor și o aranjare mai bună a secției. Decorul are și el importanța lui. Birourile sau pereții nu trebuie să fie de aceeași culoare. Faceți toate eforturile pentru a îndepărta monotonia din mediul de lucru. Iată câteva etape recomandate:

a) Evaluați mediul de lucru. Faceți toate schimbările posibile.
b) Modificați fluxul de lucru pentru a reduce monotonia.
c) Modificați metodele și ordinea etapelor necesare pentru îndeplinirea sarcinilor.
d) Dacă este posibil, lăsați-l pe angajat să decidă ce va face în ziua respectivă.
e) Identificați angajații care necesită supraveghere continuă pentru a-și îmbunătăți atenția.

Indiferent câte eforturi faceți pentru a defavoriza visarea cu ochii deschiși, unii angajați rămân pierduți printre nori. Supravegherea atentă din partea șefului este singura metodă de a rezolva problema și a-l ajuta pe angajat să rămână cu picioarele pe pământ. In acest caz, se impune o discuție între șef și angajat. S-ar putea să fie necesară înlocuirea angajatului.

5. Angajați care nu știu să se organizeze

Mulți consideră că o bună organizare este un lucru de fațadă. Ei fac afirmații de genul: *„Eu știu unde se află fiecare lucru de pe biroul meu!"* Dar atunci când lipsesc pe

caz de boală, această dezordine provoacă dificultăți. Cei care le preiau sarcinile nu știu unde să găsească diversele lucruri de care este nevoie. De fapt, oamenii dezordonați *nu știu* „unde se află fiecare lucru", iar un loc de muncă dezordonat poate fi un semn de ineficientă. Dezordinea excesivă poate avea ca rezultat:

- lipsa unor dosare sau documente;
- rătăcirea sau pierderea unor unelte sau echipamente;
- costuri înalte privind materiile prime;
- neconcordanța dintre piese și inventar;
- murdărirea produselor;
- o rată înaltă a rebuturilor și costuri mari de refabricare;
- un bilanț necorespunzător al produselor finite;
- o rată înaltă de nefuncționare a mașinilor;
- un număr mare de accidente;
- un moral scăzut al angajaților și lipsa disponibilității de a sta peste program;
- probleme de disciplină și muncă asiduă.

Motivați-vă angajații să păstreze ordinea la locul de muncă, dându-le exemplul cel bun. Va fi mai ușor să încurajați personalul să-și formeze obiceiuri bune dacă propriul dvs. birou este curat și ordonat. încurajați-i să facă ordine la sfârșitul fiecărei zile de muncă. Dacă observați oameni care se pregătesc de plecare și au lăsat totul vraiște în urma lor, opriți-i și cereți-le să facă ordine înainte să plece. Poate fi nevoie să alcătuiți o listă a „sarcinilor gospodărești" de care trebuie să se ocupe.

6. Angajați necinstiți

A fost o vreme în care lipsurile la inventar afectau doar domeniile cu produse atrăgătoare. Dar în prezent se fură obiecte de toate tipurile. Se fură nu numai produse finite, ci și piese sau chiar materii prime.

Poate că angajații care iau acasă câteva creioane colorate pentru copiii lor nu fac o pagubă prea mare, însă dau un exemplu prost. Iar unii angajați merg mult mai departe. Deseori, furtul este o metodă de „a se răzbuna pe conducere". Unii oameni de acest gen fură mult mai multe lucruri decât ar putea folosi vreodată, în general, cei care au obiceiul să fure sunt angajați nesatisfăcători, nu doar din cauza furturilor, ci și din alte motive. Ei nu numai că nu respectă bunurile firmei, dar au și o părere proastă despre compania la care lucrează.

Nu se justifică din punct de vedere economic să puneți totul sub lacăt și nici nu-i puteți prinde pe toți vinovații. însă, dacă firma elimină unele tentații, numărul pierderilor va scădea. O metodă de a descuraja furtișagurile este să numiți unul sau doi oameni responsabili cu paza bunurilor companiei. O altă metodă este să-i puneți pe angajați să semneze pentru instrumentele și echipamentele pe care le folosesc.

7. **Angajați care pierd vremea**

a. Telefoane în interes personal

Nimic nu este mai supărător pentru un șef decât un angajat care primește tot timpul telefoane în interes personal. Pe lângă faptul că ține linia ocupată, întrerupe și fluxul de producție. Dacă angajații risipesc timpul companiei, ei risipesc de fapt banii alocați de firmă pentru salarii. Angajații trebuie să dea un număr minim de telefoane în interes personal. La urma urmei,

de viaţa personală trebuie să se ocupe după orele de serviciu.

De multe ori, angajaţii care îşi rezolvă treburile personale la birou sunt trecuţi cu vederea la promovare. Majoritatea nici măcar nu înţeleg că singuri se împiedică să avanseze în cadrul firmei.

Iată câteva strategii pentru a rezolva problema:

- Spuneţi-le angajaţilor să reducă numărul apelurilor telefonice în interes personal, limitându-se la cele importante sau urgente, care trebuie să fie concise şi amabile. Cereţi-le să le explice prietenilor şi rudelor care este politica firmei în această privinţă. în mod normal, unul-două telefoane pe zi ar trebui să fie suficiente.
- Cereţi-i secretarei să întrebe numele apelanţilor şi să spună: „Ce firmă reprezentaţi?" Această întrebare poate fi suficientă pentru a reduce numărul şi durata apelurilor în interes personal. Secretara poate să ţină evidenţa acestor apeluri timp de o zi sau două şi să alcătuiască un raport pentru şeful fiecărei secţii. Apoi şefii pot avea discuţii cu angajaţii care nu respectă politica firmei, pentru a-i determina să se îndrepte.
- Asiguraţi-vă că angajaţii înţeleg faptul că purtarea lor îi împiedică să fie promovaţi.

b. Pauze de prânz şi de cafea prea lungi

Studiile arată că pauzele din programul de lucru sporesc productivitatea. însă şefii trebuie să fie atenţi la tendinţa angajaţilor de a încetini ritmul de lucru în aşteptarea pauzei de prânz sau de cafea. Mulţi angajaţi vor lua pauze mai lungi dacă nimic nu îi presează să se întoarcă la lucru. Munca trebuie să fie reluată imediat

după pauză. Dacă ați identificat o asemenea problemă, aveți grijă să fiți de față înainte și imediat după pauze. Aceasta vă va permite să observați abuzurile și să-i încurajați pe oameni să-și folosească timpul într-un mod mai productiv. După pauză, puteți să împărțiți noi sarcini sau să verificați situația celor în curs.

E nevoie de un efort susținut din partea șefilor pentru a face distincție între cei care abuzează de pauze în mod ocazional și cei care fac aceasta tot timpul. în pofida eforturilor dvs., unii angajați vor continua să abuzeze de pauzele de prânz și de cafea. Aceasta impune măsuri disciplinare oficiale (avertismente scrise, suspendare pentru o zi etc.)

c. Absenteismul

Mulți angajați merg la serviciu chiar dacă le curge nasul și au febră. Ei refuză să profite de concediile medicale pe care le oferă compania. Mulți au impresia că n-are rost să-și ia concediu medical în cazul unor suferințe minore, pentru că vor avea nevoie de el în cazul în care se vor confrunta cu o problemă mai serioasă. Alții sunt convinși că nimeni nu poate face treaba la fel de bine ca ei. Se simt responsabili pentru performanțele lor. Pentru ei, a nu lipsi de la serviciu face parte din etica unui bun angajat. Șeful trebuie să aprecieze sacrificiile pe care le fac oamenii de acest gen. Atunci când un asemenea angajat rămâne acasă, de obicei este mult prea bolnav pentru a lucra ceva, oricât de simplu. Aceștia sunt oameni foarte valoroși pentru orice companie. Din nefericire, la multe firme există și angajați care abuzează de privilegiile pe care li le conferă concediile medicale. De fapt, *într-o zi normală de lucru, lipsesc între 4 și 6% dintre angajați.*

Absenteismul întrerupe fluxul de lucru, cauzând întârzieri și probleme de producție. Calitatea muncii are de suferit, fiindcă oamenii care îi înlocuiesc pe cei absenți nu sunt la fel de bine instruiți pentru munca respectivă sau fiindcă trebuie să lucreze peste program pentru a termina toată treaba.

Deoarece costurile pe care le suportă compania în cazul acestor abuzuri sunt ridicate, toți șefii trebuie să ia măsuri pentru a descuraja absenteismul nejustificat. Aceste etape sunt următoarele:

- Impuneți respectarea regulilor. Altfel, anumiți angajați vor continua să le încalce și s-ar putea ca și alții să se simtă încurajați să facă același lucru;
- Determinați dacă existe șabloane de absenteism. Cele cinci tipuri principale de absenteism nejustificat sunt enumerate mai jos, împreună cu câteva strategii privind abordarea lor. (Notă: S-ar putea ca unele dintre aceste soluții să nu fie compatibile cu reglementările sindicale ale firmei dvs. Studiați-le cu atenție înainte de a le aplica.)

(i) Absenteismul cronic

Deseori, oamenii care au obiceiul să lipsească de la serviciu au o gândire negativă. Se lasă copleșiți cu ușurință de frustrările și tensiunile vieții de zi cu zi. Lipsesc tot timpul în mod nejustificat și, în general, absențele lor respectă un anumit șablon. Acest tip de angajat sună la firmă și spune: *„îmi pare rău, șefu', dar nu pot să vin astăzi."* Puteți fi tentat să răspundeți: *„îmi pare rău că ești bolnav. Stai acasă până când o să te simți mai bine."* Eu vă sfătuiesc să nu răspundeți așa. Nu vă faceți probleme, acești angajați vor sta acasă până când se vor simți cu mult mai bine, cu sau fără binecuvântarea dvs.

lucru în mod regulat, *indiferent de motive,* oferă temeiuri pentru concediere. în asemenea cazuri:

(1) Șeful trebuie să fie capabil să țină evidența absențelor angajatului. Acea persoană trebuie să se fi abătut în mod substanțial de la nivelul mediu de prezență al celorlalți angajați.
(2) Șeful trebuie să fie în măsură să demonstreze că absenteismul excesiv s-a produs în mod regulat. Trebuie să fi fost un proces de durată, în pofida încercărilor *documentate* ale șefului de a îndrepta lucrurile. Șeful trebuie să țină o evidență a eforturilor sale de a-l sfătui pe angajat și de a determina motivele absențelor. De asemenea, trebuie să fie în măsură să demonstreze că a avut toată compasiunea față de angajat și că a ținut cont de circumstanțele atenuante.
(3) Șeful trebuie să fie în măsură să prezinte o serie de motive convingătoare pe care se bazează părerea sa că șansele de îndreptare sunt mici sau inexistente.

Un angajat care falsifică un certificat medical trebuie să primească un avertisment scris, care va fi amplasat în dosarul său, sau un preaviz de concediere. Măsurile disciplinare depind de situația în cauză.

Dacă un angajat lipsește mai mult de trei zile la rând fără să sune la firmă, se poate presupune că și-a abandonat slujba. Această situație poate duce la concediere.

Când absenteismul excesiv al unui angajat se datorează alcoolismului, el poate fi concediat. Firma trebuie să fie în măsură să demonstreze că relația de colaborare cu angajatul nu mai poate continua. De asemenea, trebuie să fie în măsură să-și apere decizia, să arate ca a

considerat problema alcoolismului o boală şi trebuie să poată dovedi că a făcut un efort sincer pentru a-l ajuta pe angajat să se vindece.

(ii) Absenteism de dragul distracțiilor

De obicei, aceşti „chiulangii" decid să se distreze (de exemplu, să joace golf) decât să facă o muncă plicticoasă, fără perspectivă, care le dă impresia că-şi risipesc talentele. Ei simt nevoia unei evadări din mediul de lucru monoton. In felul acesta, riscă să intre într-un cerc vicios, deoarece rareori se bucură de promovările atât de necesare şi de dorite. Pentru a-i ajuta să se elibereze de nevoia de a evada, şeful trebuie:

(1) Să le atragă atenția asupra numărului mare de absențe.
(2) Să-i întrebe ce se întâmplă.
(3) Să-i încurajeze să-şi folosească în mod corespunzător zilele libere pe caz de boală. Trebuie să le explice că *acestea constituie un privilegiu, nu un drept,* şi trebuie folosite doar în cazul în care sunt bolnavi, *nu din motive personale sau atunci când li se îmbolnăvesc copiii sau soțul/soția.*
(4) Să se asigure că angajații înțeleg că numărul mare de absențe este un obstacol major în calea promovării lor.
(5) Să identifice recompensele (de exemplu, o promovare) de care se pot bucura în cazul unei prezențe regulate la lucru. Este mult mai bine decât să recurgă la pedepse (cum ar fi avertismentele scrise) pentru a le schimba comportamentul.

(iii) Absenteismul naiv

Mulţi angajaţi cred că şefii lor acceptă nişte absenţe nejustificate şi sunt dispuşi să le treacă cu vederea. De asemenea, ei cred că, dacă au dreptul să-şi ia zi liberă atunci când sunt bolnavi, pot să facă aceasta ori de câte ori au chef. Dacă există angajaţi care sună la birou ca să spună că sunt bolnavi şi sunt plătiţi pentru zilele în care lipsesc, deşi n-au fost bolnavi deloc, morala se duce de râpă. Deşi este greu de determinat cu precizie cine este cu adevărat bolnav şi cine nu, şefii trebuie să se asigure că angajaţii nu abuzează de zilele libere pe caz de boală. în acest scop, ei trebuie:

- Să le atragă atenţia angajaţilor asupra numărului mare de absenţe.
- Să le explice ce sunt, de fapt, zilele libere pe caz de boală (un privilegiu, nu un drept). Trebuie să le spună că munca lor este importantă şi că firma are de suferit când ei lipsesc.
- Să-i încurajeze pe angajaţi să lipsească numai atunci când este cazul — când sunt bolnavi cu adevărat.
- Să îi ceară angajatului să determine ce efect are absenţa sa asupra celorlalţi angajaţi.

(iv) Absenteismul abuziv

Unii angajaţi vor sta acasă la cel mai mic semn de indispoziţie. Ei nu-şi asumă responsabilitatea pentru munca lor. Puţin le pasă dacă absenţa lor înseamnă un volum mai mare de muncă pentru ceilalţi sau probleme economice pentru firmă. în general, sunt oameni nefericiţi, care se simt nişte victime şi consideră că alţii se bucură de favoruri. Ei încalcă regulile firmei şi au multe conflicte cu superiorii. Provoacă dispute şi sunt

convinși că au întotdeauna dreptate, iar ceilalți greșesc. Dacă aveți de-a face cu asemenea angajați:

- Nu vă jenați să le spuneți care vor fi consecințele dacă vor continua cu abuzurile: „Dacă nu te conformezi regulilor firmei, vei fi pus pe liber." Spuneți-le că, dacă nu vor reduce numărul de absențe, va trebui să-i înlocuiți, că, dacă lipsesc, trebuie să aducă o adeverință de la medic etc. Faceți afirmații bazate pe fapte; fiți clar și ferm în privința consecințelor.
- Apreciați-i pentru munca pe care o fac atunci când se conformează regulilor.

(v) Absenteismul legitim

Cazurile reale de îmbolnăvire, doliul, îndatoririle juridice și treburile personale care nu suferă amânare, cum sunt orele la medic și la dentist, sunt motive legitime pentru a-ți lua zi liberă. însă firma n-ar trebui să plătească zilele libere ale celor care lipsesc când copiii lor sunt bolnavi (acestea ar trebui să fie zile libere fără plată, în afară de cazul în care regulile firmei susțin altceva).

Politici privind absenteismul

Atunci când întregi procese industriale se ***bazează*** pe performanțele individuale, orice absență constituie o întrerupere a fluxului de deservire a clienților. Pentru a înlesni reducerea absenteismului, multe firme au implementat proceduri mai drastice de verificare a motivelor absențelor pe caz de boală. Firmele pot:

- să solicite o adeverinţă de la medic pentru orice absenţă de trei sau mai multe zile pe săptămână;
- să solicite o adeverinţă de la medic pentru *orice* absenţă datorată îmbolnăvirii sau după un week-end liber;
- să solicite un consult medical complet din partea medicului societăţii, dacă angajatul lipseşte mai mult de zece zile pe an.

Abordarea conflictelor de personalitate

Atunci când între doi subordonaţi ai dvs. apare un conflict de personalitate, cum şi când ar trebui să intervineţi?

Dacă doi angajaţi nu se înţeleg, cel care suferă cel mai mult este superiorul lor. Poate că Bob şi George sunt foarte buni în munca lor, dar se hărţuiesc unul pe altul şi nu reuşesc să coopereze. în situaţia în care cauza conflictului este legată de muncă şi afectează productivitatea lor sau a altora, şeful trebuie să-i ajute să pună capăt neînţelegerii. însă de multe ori cauza este legată de firea celor două persoane implicate. Nici măcar cel mai inteligent şef nu poate schimba personalitatea subordonaţilor. Tot ce poate spera este să-i ajute pe cei doi să lucreze împreună, în pofida diferenţelor de personalitate existente.

O metodă recomandată este să aveţi o discuţie cu cele două părţi. Puneţi-i pe fiecare în parte să spună care consideră că sunt problemele şi acordaţi-le ocazia să se răcorească puţin. Apoi procedaţi asemenea unui mijlocitor imparţial, al cărui unic interes este productivitatea firmei. *Trebuie să le daţi de ştire celor doi angajaţi că nu veţi accepta situaţia care s-a creat.*

încurajați-i pe angajați să pună în discuție metode de a rezolva problema și să cadă de acord asupra soluționării conflictului. Supravegheați-i îndeaproape și, dacă este cazul, organizați și alte discuții. Aveți grijă ca amândoi să știe care vor fi consecințele dacă vor continua să se poarte în același fel.

Abordarea oamenilor sensibili

Dacă am făcut pe cineva să se simtă prost și persoana respectivă a avut o reacție emoțională puternică, în mod normal încercăm s-o liniștim — și pe bună dreptate. însă la locul de muncă trebuie să păstrați distanța față de subordonații care se lasă copleșiți de emoții. De exemplu, să presupunem că aveți neplăcuta sarcină de a trage la răspundere sau de a concedia un angajat. Poate că persoana respectivă plânge și se simte foarte stingherită. Cum puteți ușura situația amândurora?

Pe când lucram în cadrul unui departament de resurse umane, una dintre îndatoririle mele era să-i concediez pe angajați. Cum sunt o fire foarte impresionabilă, uneori mă lăsam și eu copleșită de emoțiile celui concediat. Din întâmplare, am descoperit o metodă care ne ajuta pe amândoi să ne regăsim echilibrul.

Asta s-a întâmplat când i-am întins persoanei o cutie cu șervețele de hârtie și i-am spus: „Am o treabă urgentă. Mă întorc în câteva minute." Apoi am ieșit din încăpere și am respirat adânc de câteva ori. Când m-am simțit în stare să-mi stăpânesc emoțiile, m-am întors în birou.

Deoarece îi oferisem și celuilalt ocazia să se liniștească, acesta își regăsise stăpânirea și respectul de sine.

Am reuşit să continuăm conversaţia şi să punem la punct toate amănuntele.

Folosiţi această tactică numai în situaţiile potrivite. Mulţi oameni izbucnesc în plâns ca să vă câştige simpatia, încercând astfel să vă manipuleze. Atunci când am de-a face cu asemenea indivizi, le întind o cutie cu şerveţele şi continui discuţia.

Abordarea ofenselor rasiale şi etnice

Majoritatea colectivelor de muncă, dacă respectă legile în vigoare, reprezintă o combinaţie de persoane provenite din diverse medii. A ignora sau a tolera o ofensă rasială ori etnică împotriva unui angajat, şef, client sau a oricui altcuiva indică aptitudini de conducere mediocre. Folosirea unui limbaj depreciativ aruncă o lumină proastă asupra firmei şi cauzează conflicte între angajaţi.

Glumele la adresa cuiva nu sunt deloc amuzante. Managerii nu trebuie să glumească niciodată în legătură cu mediul din care provine cineva sau cu aspectul său fizic şi nici să încurajeze asemenea manifestări în rândul angajaţilor. Nu putem judeca din afară cum îl afectează o asemenea glumă pe cel vizat. Insultele rasiale sau etnice se bazează pe prejudecăţi. Prejudecăţile se bazează pe opinii larg răspândite şi generalizări despre un grup şi arată lipsă de respect faţă de oameni văzuţi ca indivizi.

Superiorii trebuie să demonstreze clar care este atitudinea conducerii faţă de prejudecăţi, arătându-şi deschis dezaprobarea faţă de orice ofensă rasială sau etnică. De asemenea, poate fi necesară o discuţie cu inculpatul între patru ochi. Persoana respectivă s-ar putea să susţină vehement faptul că remarcile sale sunt

inofensive. Superiorul său trebuie să răspundă în felul următor: „Charlie, poate că în intenția ta erau inofensive, dar au produs foarte mult rău, așa că ține-ți părerile pentru tine!"

Dacă problema continuă, șeful trebuie să spună: „Charlie, ședințele de evaluare a performanțelor arată felul în care se înțeleg angajații cu colegii lor și cu clienții. N-aș vrea să specific în dosarul tău că tu nu te înțelegi cu ei. Dar dacă vei continua să faci aceste comentarii deplasate, voi fi obligat să-ți dau un avertisment scris. Mă înțelegi?"

Abordarea prejudecăților legate de femeile aflate în posturi de conducere

Asemenea prejudecăți se regăsesc atât la bărbații, cât și la femeile care consideră că bărbații sunt superiori femeilor și că lumea ar trebui să fie dominată de bărbați. Aceasta este una dintre cele mai grave probleme cu care se confruntă femeile la locul de muncă. Cum ar trebui să reacționeze ele față de aceste prejudecăți?

Unii își exprimă pe față atitudinea misogină, deci nu veți avea nicio îndoială că o anumită persoană este hotărâtă să le țină pe femei „la locul lor". însă majoritatea oamenilor nu sunt conștienți că atitudinea lor ar putea fi considerată părtinitoare. în multe cazuri, este vorba despre bărbați mai în vârstă sau de bărbați a căror educație sau situație familială i-a învățat că femeile trebuie să ocupe în mod tradițional poziții inferioare. Mulți dintre ei le spun femeilor „dragă", pentru că ele chiar le sunt dragi. Bărbații de acest gen le protejează pe femei, considerând că este de datoria lor. Ei nu vor să le facă rău și de obicei nu înțeleg de ce femeile se simt ofensate de anumite comentarii. Acești oameni trebuie abordați

cu blândeţe. Folosirea tehnicii feedbackului le va da ocazia să-şi schimbe comportamentul.

Există şi multe femei mai în vârstă care se arată părtinitoare. Ele au fost învăţate să creadă că femeile trebuie să fie servile şi consideră că femeile aflate în competiţie cu alţii sau pe poziţii de autoritate sunt lipsite de feminitate. Au tendinţa să le privească de sus, mai ales dacă respectivele nu sunt măritate sau nu au de gând să aibă copii.

Această atitudine antifeminină se întâlneşte destul de des şi în rândul femeilor mai tinere şi de vârstă mijlocie. De exemplu, femeile care nu acceptă ordine de la şefele lor au impresia (inconştientă) că numai bărbaţii ar trebui să fie şefi. Ele se îndoiesc de capacităţile femeilor aflate la conducere şi le fac viaţa grea.

Angajaţii aflaţi în poziţii de sprijin (care, în general, sunt femei) fac de obicei tot ce le stă în putinţă ca să-i ajute pe şefii lor (în general, bărbaţi) să se organizeze şi să-şi termine treburile la timp. Ele au grijă de şefii lor (le aduc cafea, le reamintesc de întâlniri, se ocupă de corespondenţă). Când o femeie este numită într-o funcţie de conducere, s-ar putea să nu se bucure de această atenţie, în afară de cazul în care ocupă o poziţie cu totul specială. Uneori, trebuie să le reamintească subordonaţilor că se aşteaptă la acelaşi tip de sprijin ca şi predecesorul ei bărbat.

1. Subordonaţi mai vârstnici

Janet avea o problemă care odinioară putea fi întâlnită destul de rar, dar în ziua de azi e foarte frecventă. La vârsta de 25 de ani, era deja într-o funcţie de conducere. Primise o educaţie corespunzătoare la colegiu şi avea patru ani de experienţă la un birou. însă s-a trezit complet nepregătită să conducă nişte femei aproape de

două ori mai în vârstă decât ea. Aceste femei aveau între 10 și 15 ani de experiență. I se împotriveau pe față și nu voiau să coopereze.

Janet s-a hotărât s-o cheme în biroul ei pe Sarah, una dintre femeile cele mai puțin ostile, și să discute despre problemă. Sarah a fost sinceră. A recunoscut că a fost surprinsă și dezamăgită când Janet fusese „luată de pe stradă" și numită șefa ei. își imaginase că funcția va fi preluată de cineva având cel puțin vârsta ei — poate de una dintre colege sau de o persoană a cărei experiență i-ar fi dat „dreptul" să fie șefă. însă a descoperit că funcția fusese acordată unei femei de vârsta fiicei ei.

A recunoscut că atunci când Janet o lăuda pentru o treabă bine făcută se simțea luată peste picior, iar atunci când i se făcea observație simțea nevoia să se apere. Odată ce sentimentele au fost prezentate deschis, cele două femei au reușit să o ia de la capăt. Janet a înțeles de ce Sarah îi era ostilă și a devenit mai capabilă să facă față acestei atitudini. Sarah a înțeles care era cauza sentimentelor ei și a făcut un efort pentru a-și schimba atitudinea față de Janet.

Puțin după aceea, Janet a convocat o ședință cu restul personalului pentru a discuta situația. Le-a spus că le înțelege sentimentele și le-a explicat ce așteaptă de la fiecare dintre ele. Apoi a adăugat că se bizuie pe cooperarea lor și a întrebat-o pe fiecare: *„Pot sămă bazez pe tine în viitor?"* O angajată, Julie, a ezitat să-și ia un asemenea angajament, iar Janet și-a dat seama că va trebui să fie cu ochii pe ea. Nu peste multă vreme, din cauza productivității slabe și a atitudinii negative, Janet a fost nevoită să ia măsuri. I-a explicat din nou lui Julie ce voia de la ea și care vor fi consecințele dacă nu-și face bine treaba.

Janet a mers mai departe alături de celelalte. Când a observat o schimbare clară în atitudinea şi productivitatea lor, le-a mulţumit pentru înţelegere şi cooperare.

Conform tradiţiei, am fost învăţaţi că femeile mai în vârstă (mama sau mătuşa) ştiu mai multe, deci trebuie tratate cu respect. Inversarea rolurilor este deconcertantă atât pentru tânăra şefă (care joacă rolul „mamei"), cât şi pentru angajata mai în vârstă (aflată acum în poziţia fiicei care cere încuviinţare). Aceste sentimente sunt legate de putere şi de cine are dreptul la ea. Problema nu are o soluţie clară.

2. **Subordonaţi bărbaţi**

Barbara era şefa unui grup de trei bărbaţi. Era inginer, iar bărbaţii erau tehnicieni. Subordonaţii ei n-o ascultau şi se încăpăţânau să-şi facă treaba aşa cum ştiau ei. Din fericire, înainte de a prelua funcţia, a avut grijă să participe la nişte cursuri de conducere. Acest lucru i-a dat mai multă încredere în sine.

Barbara a crezut de cuviinţă să aibă o discuţie cu unul dintre subordonaţi, care refuzase să îndeplinească o sarcină. Era un caz de nesupunere (o infracţiune foarte gravă), care se putea solda cu concedierea angajatului. Ea s-a ocupat personal de caz şi i-a dat acelui bărbat un avertisment scris, în care afirma că va fi dat afară dacă se poartă la fel şi în continuare. A avut grijă ca superiorul ei să fie la curent cu aceste măsuri, iar el a lăudat-o pentru modul competent în care abordase situaţia aceea delicată.

3. **Subordonaţi care pun etichete**

Margaret, aflată într-o funcţie de conducere, fusese etichetată drept „agresivă" de subordonaţii şi de colegii

ei. Ea avea impresia că nu-și face decât treaba, așa cum observase și la alții aflați pe poziții similare.

Margaret copiase purtarea și limbajul colegilor ei bărbați. în cazul ei, n-au fost potrivite și de aceea fusese numită o „femeie agresivă".

Prin înfățișare și limbajul trupului, dădea impresia unei persoane extrem de încrezătoare în propriile forțe, mai curând impulsive. Aceste calități sunt ușor de acceptat la bărbați, dar nu și la femei. I-am explicat că problema ar putea fi tonul vocii sau gesturile ei viguroase.

A ieșit la iveală că avea tendința să dea indicații sub forma unor comenzi și nu sub forma unor rugăminți: *„Tu vei face asta"* în loc de *„Aș vrea să faci asta."* A fost de acord să-și adapteze modul de a vorbi și limbajul trupului. Metoda a funcționat!

Alte probleme cu care se confruntă șefii

„Angajații mei de la departamentul de relații cu publicul îmi pasează mie clienții dificili, în loc să se ocupe de ei personal."

Ajutați-i să-și însușească aptitudinile necesare pentru a-i aborda pe acești oameni dificili (eventual, dați-le un exemplar din această carte). Explicați-le cum vreți să abordeze un comportament abuziv, jignitor sau amenințător. Puteți să-i instruiți să închidă telefonul sau să vă dea dvs. legătura.

Deseori, clienții furioși își descarcă nervii pe funcționari, iar cu șefii sau managerii sunt numai lapte și miere. Nu presupuneți că subordonații dvs. exagerează în legătură cu purtarea urâtă a clientului. Determinați ce este și ce nu este acceptabil. Sprijiniți-vă subordo-

nații atunci când nu sunt tratați corect. Explicați-i clientului: „ *Nu vom accepta ca personalul nostru să fie hărțuit. Ar fi bine să-i cereți scuze lui Margie în legătură cu felul în care i-ați vorbit."*

„Conducerea de nivel superior susține că putem încălca regulile pentru anumiți clienți. Subordonații mei nu sunt de acord cu acest lucru."

Mi se pare firesc. Nimic nu este mai neplăcut decât să spui *„nu"* unor clienți care mai apoi trec peste tine și conving pe cineva de la un nivel superior să spună *„da"*. Sprijiniți-vă oamenii, lămurind situația printr-o discuție cu managerul dvs. Solicitați reguli ferme. Explicați ce probleme au apărut. Dați-i exemple concrete și demonstrați-i care sunt dezavantajele: sentimente neplăcute, un moral scăzut etc. Cu cât sunteți mai bine pregătit atunci când vorbiți cu conducerea, cu atât sunt mai puține șanse să fiți refuzat. Dacă totuși cererea dvs. este respinsă, explicați-le subordonaților ce s-a întâmplat.

„Cum îmi pot ajuta oamenii să se simtă bine atunci când trebuie să aplice reguli nepopulare?"

învățați-i tehnica „discului stricat". Cereți-le să folosească această tehnică fără să ridice vocea și fără să dea vreun semn de nemulțumire. Ajutați-i să găsească răspunsurile necesare, cum ar fi: „îmi pare rău. Mi-ar plăcea să fac o excepție în cazul dvs., dar nu pot încălca regulile pentru nimeni." Instruiți-i să repete aceste vorbe atât de des cât este nevoie. Fiți pregătit să-i susțineți dacă cineva încearcă să treacă peste ei.

„Cum să procedez dacă sunt nevoit să fac reduceri de personal și rămân cu patru oameni care trebuie să lucreze cât cinci?"

Reducerile de personal devin necesare atunci când firmele sunt nevoite „să strângă cureaua" din cauza condițiilor economice nefavorabile. Dacă nu ați participat încă la un curs de gestionare a timpului, este momentul să faceți acest lucru. Veți învăța să vă definiți prioritățile și să vă concentrați pe lucrurile cele mai importante. în acest fel, veți da personalului dvs. un exemplu bun. Dacă vă ajutați subordonații să folosească tehnici bune de gestionare a timpului, s-ar putea să descoperiți că patru oameni *pot* să lucreze cât cinci, și încă într-un mod foarte eficient.

învățați să găsiți scurtături și încercați noi metode pentru îndeplinirea sarcinilor. Organizați ședințe cu personalul pentru a examina metode mai simple și mai rapide de a face treaba. Ascultați cu atenție ideile oamenilor dvs. Deoarece ei sunt cei care vor munci efectiv, de multe ori vor avea cele mai bune propuneri privind economia de timp.

„Subordonații mei îmi interpretează greșit instrucțiunile."

Folosiți tehnica parafrazării pentru a verifica dacă au înțeles ceea ce vreți. Această tehnică este cea mai eficientă atunci când dați cuiva instrucțiuni sau indicații. Veți avea confirmarea faptului că „au auzit ce ați spus". Atunci când folosiți parafazarea, aveți grijă să nu dați impresia că îi considerați prea proști ca să vă înțeleagă indicațiile. Responsabilitatea dvs. este să vă asigurați că ați dat indicații clare; iar responsabilitatea lor nu este să interpreteze un mesaj confuz.

„Oamenii mei vor să le răspund la tot felul de întrebări lipsite de importanță, ceea ce-mi răpește un timp prețios."

Mulți șefi se supără atunci când sunt întrerupți, dar mulți alții încurajează fără să vrea o atitudine de neajutorare în rândul subordonaților. Când un angajat se prezintă cu o problemă, ei le dau imediat soluția. Ar fi mai bine dacă mai întâi l-ar întreba: *„Ce crezi că ar trebui să faci?"* E surprinzător în câte cazuri angajații știu, de fapt, care e soluția. Această strategie îi încurajează să gândească pe cont propriu. Când își dau seama că de multe ori au deja răspunsul și că dvs. îi sprijiniți, pe viitor vor avea mai multă încredere în judecata proprie.

Dacă subordonații chiar nu știu răspunsul, trebuie neapărat să-i ajutați. Acesta este rolul dvs.

„Nu-mi place să le fac oamenilor observații[1]."

Poate că nu aveți o pregătire corespunzătoare cu funcția dvs. Mergeți la niște cursuri ca să vă simțiți mai sigur pe dvs. când luați măsuri disciplinare. Amintiți-vă că tot ceea ce fac subordonații dvs. vă creează o imagine bună sau proastă. Dacă le permiteți să lucreze neglijent, e posibil ca dvs. înșivă să fiți cel mustrat. Scopul măsurilor disciplinare este acela de a corecta productivitatea slabă sau problemele de comportament, nu de a le trezi dorința de răzbunare. Dacă sunt aplicate corect, povara vinovăției trece de pe umerii șefului pe aceia ai persoanei sancționate. Angajatului i se spune care vor fi consecințele dacă se poartă la fel în continuare. Repet: mergeți la un curs de specialitate și învățați cum trebuie disciplinați angajații!

„Nu mă simt pregătit să ies la pensie. Ce să fac cu aceia care vin din spate și vor să-mi ia funcția?"

E o situație delicată. Dvs. nu vreți să treceți la nivelul următor, dar nu trebuie să-i opriți pe cei mai tineri și dornici să avanseze. Propuneți-le să încerce la un alt departament. Faceți tot ce vă stă în putință ca să-i pregătiți pentru momentul în care veți ieși la pensie. Dacă asta se va întâmpla în decurs de doi ani, nu vă faceți griji în legătură cu cei care vin din urmă. Nu-i împiedicați să se pregătească pentru funcția dvs. — altfel, veți avea niște subordonați nefericiți și răzbunători.

Dacă le dovediți că nu vă interesează doar propria bunăstare, ci și a lor, probabil că vor avea mai multă răbdare. Se vor simți mai bine știind că așteptarea lor va avea un sfârșit. Explicați-le care vă sunt planurile. Spuneți-le că aveți de gând să vă pensionați peste doi ani. Dacă va dura mai mult, probabil că restul perioadei dvs. de angajare vă veți plictisi de moarte. în acest caz, pregătiți-vă dvs. înșivă pentru o funcție de nivel mai înalt.

„Oamenii mei se așteaptă să folosesc toate ideile lor mărețe."

Judecați fiecare idee nouă după meritele ei. Dacă există vreun motiv pentru care nu va funcționa, explicați care sunt concluziile dvs. Dacă ideea este valoroasă, explicați de ce puteți sau de ce nu puteți s-o folosiți la momentul respectiv. încurajați-vă oamenii să vină cu idei noi. La urma urmei, nu ei fac treaba propriu-zisă? Dacă le refuzați ideile, nu faceți decât să-i demotivați — exact contrariul a ceea ce doriți.

„Am un angajat care mi se opune și vrea să procedeze așa cum știe el."

Ori de câte ori este posibil, permiteți-le oamenilor să procedeze „așa cum știu ei". Dacă modul de îndeplinire a unei sarcini nu lasă loc liber flexibilității, dați instrucțiuni clare. Explicați faptul că instrucțiunile dvs. vor aduce rezultatele dorite. Dacă angajatul se opune în continuare, întrebați-l: *„Refuzi să faci acest lucru așa cum îți spun eu să-l faci?"* Dacă spune *„Da",* îl puteți acuza de nesupunere. încercați mai întâi alte metode, dar s-ar putea ca singura soluție să fie un avertisment scris.

„Angajatul meu are aptitudini de comunicare bune, dar este îngrozitor de dezordonat. Atunci când îl las nesupravegheat, stă la telefon ore întregi."

Folosiți-l pe acest om pentru prezentări orale și pentru relații directe cu clienții. Dați-i instrucțiuni precise, detaliate, privind ceea ce vreți de la el. Aveți grijă să aibă o fișă a postului la zi, cu standarde de performanță și termene de îndeplinire a sarcinilor. Explicați-i că nu ar trebui să dea telefoane în interes personal. Luați măsuri disciplinare și spuneți-i care vor fi consecințele dacă mai vorbește la telefon.

„Secretara mea este o perfecționistă în tot ceea ce face, chiar și atunci când pierde un timp prețios. Dă impresia că este îngropată în munca ei și nu știe ce se întâmplă în jur. Din cauza asta, nu înțelege cum îi afectează purtarea ei pe ceilalți oameni din secție."

Dați-i termene clare și explicați-i ce rezultate doriți să obțineți. Trimiteți-o la un curs de gestionare a timpului. Dacă aveți nevoie de un document într-o formă nedefinitivată, aveți grijă să înțeleagă că sunt permise greșelile de dactilografiere etc. Dați-i informații referi-

toare la relația dintre funcția ei și funcțiile celorlalți oameni din secție — de exemplu, arătați-i o copie a diagramei organizatorice a secției sau departamentului. Explicați-i că, dacă întârzie cu predarea, acest fapt îi afectează direct pe ceilalți. *„Margaret, atunci când întârzii cu raportul de sfârșit de lună, asta ține pe loc raportul întregului departament."*

„E bine să particip la întruniri sociale cu subordonații mei?"

Dacă înainte ați fost colegi, asta poate fi o problemă delicată. Amintiți-vă că acum aveți un nou grup de colegi și că ar trebui să participați la asemenea întâlniri cu ceilalți șefi, nu cu subordonații. Nu vreau să spun că nu puteți sta cu ei la discuții în pauza de cafea, dar nu discutați doar cu unul sau doi dintre ei. Dacă vă afișați cu unul dintre subordonați, ceilalți se vor aștepta să-i acordați favoruri. Dacă decideți să stați de vorbă cu unii dintre subordonați, nu discutați niciodată despre chestiuni profesionale! N-ar fi corect față de ceilalți membri ai personalului.

CONCLUZIE

Sunteți pregătit pentru reușită?

Acum aveți instrumentele care vă vor permite să comunicați cu oamenii nervoși, nepoliticoși, lipsiți de răbdare, sensibili, supărați, insistenți sau agresivi. Aceste aptitudini esențiale de comunicare vă vor ajuta să faceți față tuturor tipurilor de persoane și situații dificile. Dacă vi le însușiți, relațiile dvs. cu subordonații, superiorii, colegii și clienții se vor îmbunătăți simțitor. Fiind aptitudini atât de importante în lumea afacerilor, ele pot conduce la o mai bună repartizare a sarcinilor, mai multă responsabilitate din partea conducerii și un nivel ridicat al moralului angajaților.

Aptitudinile dvs. de comunicare vă vor ajuta să vă țineți sub control emoțiile și să vă păstrați calmul în situații dificile. În loc să intrați în defensivă atunci când vorbiți cu un client supărat, veți căuta să-i rezolvați problema, în final, amândoi nu veți avea decât de câștigat.

Iată de ce avantaje vă veți bucura:

- Veți fi o persoană mai pozitivă și veți avea mai mult timp să faceți ceea ce vreți să faceți, în loc să bateți pasul pe loc, încercând să-i puneți la punct pe ceilalți.

- Veți fi capabil să comunicați mai bine cu clienții furioși sau agresivi.
- Veți avea aptitudinile necesare pentru a vă controla furia și stresul.
- Veți fi capabil să rezistați la manipularea sau intimidarea prin metode necinstite la care recurg unii oameni pentru a obține ceea ce vor. De asemenea, veți ști să identificați și să rezolvați problemele aflate la baza acestor atitudini.
- Veți fi un bun negociator, priceput la rezolvarea conflictelor.
- Veți ști să interpretați și să folosiți semnalele nonverbale.
- Veți fi capabil să identificați comportamentul pasiv, agresiv și pozitiv al dvs. și al celorlalți.
- Veți ști cum să refuzați pe cineva fără să vă simțiți vinovat.
- Veți ști să vă folosiți aptitudinile de comunicare pentru a fi un client, coleg, angajat sau superior mai eficient.
- Veți ști să abordați conflictele dintre personalități diferite.
- Veți înțelege cum se folosește tehnica feedbackului pentru a vă asigura că ceilalți cunosc părerea dvs. despre lucrurile pe care le fac — bune sau rele.
- Veți ști să folosiți parafrazarea pentru a vă asigura că ați înțeles exact ceea ce s-a spus.
- Vă veți bucura de mai multe laude și aprecieri din partea asociaților dvs., deoarece veți ști să vă controlați sentimentele negative.

învățați tehnicile și folosiți-le în fiecare zi. Să știți că funcționează! însă la fel ca orice nouă deprindere, trebuie folosite în mod perseverent până când devin un

obicei. Odată ce ați ajuns să le stăpâniți, veți fi în măsură să vă controlați relațiile cu ceilalți.

Nu le veți mai permite celor din jur să decidă dacă veți avea o zi bună sau proastă. Veți fi stăpân pe viața dvs. și veți avea o părere mult mai bună despre propria persoană. Cu cât veți avea mai multă încredere, cu atât veți fi mai puțin stresat și neliniștit; veți investi energie și entuziasm în tot ceea ce faceți. Dacă folosiți aceste aptitudini, va trebui să fiți pregătit pentru reușită, fiindcă aceasta *va veni* cu siguranță!

CUPRINS

Mulțumiri 7
Introducere 9

1. Să înțelegem comportamentul uman
și efectele lui 11
Sunteți controlat de stările dvs. de spirit? 14
Șase stiluri de comportament 30
Cum abordăm rezolvarea conflictelor 32
Metoda de a câștiga într-un conflict 33
îngăduiți-vă să nu fiți de acord 35
A fi constructiv 35
Ce fel de persoană sunteți? 40
Cum să colaborați cu un alt tip de personalitate . 43
Introvertit, extravertit, tipuri de personalitate ... 45
Stilurile de comportament și efectele lor 49
Consecințele acestor stiluri comportamentale .. 52

2. Cum să ne purtăm cu cei care
ne manipulează 56
Manipularea pasivă 56
Manipularea pasiv-rezistentă 61
Manipularea indirect agresivă 71
Manipularea agresivă 81
Manipularea pasiv-agresivă 97
Alte tipuri de manipulare 108

3. **Aptitudini fundamentale de comunicare** ... 126
Parafrazarea ... 126
Limbajul simţurilor ... 130
Feedbackul ... 136
Ascultarea ... 147
Vorbirea ... 155

4. **Cum să ne purtăm cu clienţii dificili** ... 167
Principii şi tehnici generale ... 167
Situaţii speciale ... 184
Alte tipuri de probleme ... 192

5. **Cum să ne purtăm cu superiorii dificili** ... 202
Lipsa de motivaţie ... 202
Superiorul agresiv ... 208
Superiori lipsiţi de aptitudini de conducere ... 217
Subtila artă de a te lăsa condus ... 225

6. **Cum să ne purtăm cu colegii dificili** ... 227
Comportamentul neprofesional ... 227
Comportamentul agresiv ... 233
Conflicte de personalitate ... 237
Prezidarea eficientă a şedinţelor ... 237

7. **Cum să ne purtăm cu subordonaţii dificili** ... 244
Să înţelegem rolul unui şef ... 244
Foştii colegi ai şefului ... 246
Repartizarea sarcinilor ... 248
Motivarea angajaţilor ... 249
Eliminarea obiecţiilor faţă de schimbare ... 257
Cum să abordăm comportamentul neproductiv 261
Abordarea conflictelor de personalitate ... 278
Abordarea oamenilor sensibili ... 279
Abordarea ofenselor rasiale şi etnice ... 280

Abordarea prejudecăţilor legate de femeile aflate în posturi de conducere 281
Alte probleme cu care se confruntă şefii 285

Concluzie
Sunteţi pregătit pentru reuşită? 293